

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra romanistiky

L'adaptation d'une marque française sur un marché  
international

The adaptation of a French brand in an international  
market

Magisterská diplomová práce

**Autor:** Bc. Veronika Zubková

**Vedoucí práce:** François Cassière

Olomouc 2016

## **Déclaration sur l'honneur**

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « L'adaptation d'une marque française sur un marché international» sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'information disponibles ».

Místopřísežně prohlašuji, že jsem práci na téma „L'adaptation d'une marque française sur un marché international“ vypracovala samostatně, pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny podklady a literaturu.

À Olomouc le..... Signature.....

## **Remerciement**

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, M François Cassière. Je lui remercie de m'avoir encadré, aidé et conseillé.

Je voudrais également remercier à Mme Odile Tassi, qui m'a accueilli dans le cadre de mon stage de fin d'études et qui m'a permis d'utiliser les informations sur son développement au marché à Dubaï.

Je remercie toute ma famille et mes proches de m'avoir soutenu tout au long de mes études.

## Table des matières

Introduction .....	6
1. Marketing international et la notion de culture.....	8
1.1 Qu'est-ce que le marketing international ?.....	9
1.2 Qu'est-ce que la culture ? .....	13
1.2.1 Culture d'après Hofstede .....	15
1.2.2 Cultures et marketing international .....	16
1.3 Opportunités et risques du développement à l'international .....	19
2. Connaître son marché .....	21
2.1 Nécessité de la segmentation.....	21
2.1.1 Critères de la segmentation.....	23
2.1.2 Processus de la segmentation .....	25
2.1.3 Segmentation stratégique .....	26
2.2 Ciblage.....	27
2.3 Positionnement.....	28
2.3.1 Repositionnement .....	30
3. Importance de la marque .....	32
3.1 Caractéristiques de la marque.....	32
3.2 Dimension internationale d'une marque.....	36
3.3 Marque locale ou globale ?.....	37
4. Politiques à l'international.....	41
4.1 Politique de produits.....	41
4.1.1 Vie d'un produit .....	43
4.1.2 Politique d'extraction.....	45
4.1.3 Conditionnement .....	45
4.1.4 Pourquoi adapter un produit ? .....	46
4.1.5 Pourquoi standardiser un produit ?.....	47
4.1.6 Législation et le produit .....	48
4.3 Politique de prix .....	48
4.3.1 Facteurs influençant le politique prix à l'international .....	49
4.3.2 Quelle politique de prix adopter ? .....	51
4.3.3 Valorisation - pricing .....	52
4.4 Politique de distribution .....	53
4.4.1 Fonctions de la distribution .....	54
4.4.2 Circuits de distribution.....	55
4.4.3 Modes de distribution.....	58
4.5 Politique de communication .....	59

4.5.1	Entreprise exportatrice .....	62
4.5.2	Moyens publicitaires .....	63
4.5.2.1	Publicité.....	63
4.5.2.2	Supports et la promotion de vente.....	64
4.5.2.3	Relations publiques.....	65
4.5.2.4	Marketing direct .....	66
4.5.3	Comment établir un budget communication ?.....	67
5.	Cas de l'Essentiel de Lavande .....	69
5.1	L'Essentiel de lavande .....	69
5.2	Marché de la lavande.....	72
5.3	Marché cosmétique à Dubaï .....	74
5.4	Comment importer les produits à Dubaï ? .....	77
5.5	L'Essentiel de Lavande sur le marché à Dubaï .....	78
5.5.1	Segmentation .....	78
5.5.2	Ciblage.....	79
5.5.3	Positionnement.....	80
5.5.4	Marketing mix .....	80
	Conclusion.....	84
	Résumé .....	85
	Bibliographie .....	86
	Table des graphiques .....	89
	Annotation .....	90

## Introduction

Le monde est devenu global, nous nous retrouvons au milieu des termes comme la mondialisation, l'international, l'internalisation, et d'autres. Le marché propose aux entreprises de se développer à l'international. Il s'agit de quelque chose qui peut être considéré comme une opportunité ou une contrainte.

Dans tous les cas toutes les entreprises ne vont pas forcément avoir les mêmes motivations pour se développer en dehors de leurs pays d'origine. Si la direction devient motivée, cela peut souvent être par la volonté d'augmenter son nombre de clients, prolonger le cycle de vie de produits, trouver un nouveau partenaire ayant un chiffre d'affaire plus élevé, avoir un accès plus facile aux technologies modernes, etc. Si ceci est le cas, il y a de nombreux aspects qu'une entreprise doit prendre en compte avant de se lancer dans une aventure sur un nouveau marché étranger. Nous pouvons parler des lois, des réglementations, des préférences des consommateurs locaux, des barrières de langues, etc. Devons-nous respecter la fameuse règle – « Think global, act local<sup>1</sup> » en adaptant nos produits/services aux préférences locales ou pouvons-nous mettre en place la même stratégie partout où nous allons sans prendre en compte les aspects locaux ? Quelle stratégie pourrait être plus convenante selon le pays choisi ? Et faut-il se baser uniquement sur la concurrence qui est de plus en plus présente soit par les acteurs locaux, soit par les étrangers, en établissant la stratégie ? Est-ce que la culture joue un rôle important dans cela ? Le but de ce mémoire est de montrer sur un cas pratique les démarches d'une entreprise française sur un marché étranger. Comment a-t-elle agit ? Quelles étaient ses démarches ? Est-ce qu'elle a décidé d'adapter son produit, de garder son approche standard ou a-t-elle créé un nouveau produit spécial ?

Dans le premier chapitre nous allons voir une courte description du marketing international pour avoir une idée plus claire de quoi il s'agit exactement. Je vais également parler de la culture et à quel point est-elle importante et quelle est sa notion dans le concept du marketing international.

Le deuxième chapitre va être destiné aux notions de positionnement de la marque, de la segmentation et du ciblage. Si une entreprise décide de s'orienter sur un nouveau marché étranger, elle doit développer sa stratégie pour pouvoir cibler des

---

<sup>1</sup> Penser globalement, agir localement

segments choisis du marché, pour savoir comment procéder et quel est le moyen pour être le plus efficace possible.

Le troisième chapitre va nous présenter de plus près la notion de la marque et son importance dans le contexte international car souvent c'est surtout grâce à la marque et sa notoriété que nous arrivons à vendre nos produits. Je vais parler des différents éléments de la marque, de sa fonction, de sa valeur et du portefeuille de la marque.

Le quatrième chapitre va être ciblé sur les politiques marketing, le fameux 4P, à employer dans le monde du marketing international, qu'est-ce qu'une entreprise ne devrait pas oublier et comment pourrait-elle faire pour réussir sur un nouveau marché ?

La partie pratique permettra de visualiser et montrer à travers un exemple concret, comment une entreprise a su se développer sur un marché étranger. Nous allons parler d'une TPE française, l'Essentiel de Lavande, située dans la Drôme provençale, qui commence à se développer petit à petit sur le marché à Dubaï.

# 1. Marketing international et la notion de culture

Dans ce chapitre nous allons nous concentrer sur la notion du marketing international pour comprendre exactement de quoi il s'agit avant de continuer des explications plus profondes et concrètes.

Larousse définit le marketing comme : « *L'ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés.* »<sup>2</sup>

La définition de Kotler est suivante : « *Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel des individus et des groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et de services.* »<sup>3</sup>

En ce qui concerne le marketing lui-même, il y a de nombreux auteurs qui positionnent les origines du marketing au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Mais à cette époque-là, nous ne pouvons parler que du marketing local<sup>4</sup>. Néanmoins l'auteur mentionne l'apparition du marketing de la réclame à la fin des années 1880, également aux USA.

Le marketing a néanmoins évolué depuis. Nous ne parlons plus du concept décrivant le client qui vient chercher le produit, c'est surtout le produit qui vient chercher son client. L'entreprise doit s'adapter aux besoins en améliorant leurs produits, intensifiant les relations clients, faisant des études de marché, luttant contre la concurrence, etc. « *Si la satisfaction du client reste la base, on considère aujourd'hui que ses préférences sont le fruit d'un apprentissage. Il ne s'agit donc plus seulement de se laisser guider par le marché, mais aussi de guider le marché. Aujourd'hui, le marketing semble être à la fois une question d'apprentissage et d'enseignement.* » dit Grégory S. Carpentier dans « *L'art du marketing* »<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketing/49526](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketing/49526)

<sup>3</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 26

<sup>4</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 31. C'était surtout R. BARTELS d'après qui le mot « marketing » a été inventé entre 1906 et 1911 aux US

<sup>5</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 15

## 1.1 Qu'est-ce que le marketing international ?

*« Le marketing international désigne la mise en œuvre de décision marketing permettant la commercialisation d'un produit ou service sur un ensemble de marchés nationaux. Le marketing international doit permettre l'adaptation aux différentes contraintes nationales (langue, normes, culture, circuits de commercialisation, etc.) »<sup>6</sup>*

*« La fonction marketing international a pour mission d'identifier et de satisfaire mieux que la concurrence les besoins de la clientèle, de l'entreprise hors du marché d'origine, et de coordonner les activités marketing dans le cadre des contraintes de l'environnement global et des ressources de l'entreprise<sup>7</sup>. »*

*« Le marketing international est un processus qui vise à optimiser les ressources et à axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global. » Keegan, 1989.<sup>8</sup>*

Le marketing international essaye de définir le potentiel stratégique de l'entreprise qui souhaite de s'internationaliser. Ceci peut avoir deux formes, quand l'entreprise passe sans référence à un marché donné qui consiste en détermination de la capacité de l'entreprise à exporter et affronter les risques possibles, ou quand l'entreprise souhaite conquérir un pays donné, ce qui permet d'évaluer les chances de réussite sur ce marché.

Pourquoi une entreprise pourrait vouloir s'implanter sur un autre marché, si le marché local lui assure des bénéfices suffisants ? Ceci peut être la cause de raisons différentes. Citons quelques-unes parmi celles-ci. Imaginons que le dirigeant souhaite soumettre son entreprise à un nouveau défi. La société a pu être contactée par un distributeur étranger ou suite à la participation à un salon, ou elle possède d'un savoir-faire que l'on ne peut pas trouver sur les marchés étrangers.

L'entreprise doit néanmoins disposer de 3 A - clés de réussite si elle souhaite de se lancer sur un nouveau marché :

- *Availability (le produit doit être accessible aux consommateurs étrangers)*

---

<sup>6</sup> <http://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-international/>

<sup>7</sup> JOLIVOT, Marketing International, 2013, p. 12

<sup>8</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 27

- *Accaptability* (le produit doit être accepté par tous)
- *Awareness* (l'entreprise doit faire preuve d'éclectisme et d'adaptation, et notamment culturelle)<sup>9</sup>

Le marketing international doit donc être adopté par toute entreprise souhaitant créer, conserver ou élargir son portefeuille de clients en dehors de son marché domestique. Que nous parlons du marketing international ou domestique, il reste identique dans les fondements et objectifs. « *La différence fondamentale réside dans la complexité de l'environnement à gérer.* » Ce sont souvent les contextes de marchés qui peuvent varier radicalement d'un pays à l'autre, ce qu'il faut prendre toujours en compte. « *L'approche d'un nouveau marché étranger est chaque fois une démarche originale, où la question clé est celle de l'équilibre entre la reproduction de solutions éprouvées sur d'autres marchés et le niveau d'adaptation nécessaire.* » Il faut également prendre en compte que le marketing international ne traite pas directement les techniques liées au commerce international (c'est-à-dire les techniques de transport, le dédouanement, etc.).<sup>10</sup>

Cateora dit<sup>11</sup>, que la seule différence entre le marketing au niveau national et le marketing international est que les activités marketing prennent place dans plus qu'un seul pays. Les concepts marketing, les processus et les principes sont universels et utilisables partout, quel que soit le lieu où se trouve notre activité – en Texas ou en Tanzanie. Le but est de devenir rentable et faire du bénéfice, par la communication, le prix et en distribuant le produit dans les marchés où celui-ci est souhaité. Dans quoi peut-on voir la différence ? La réponse ne repose pas dans les différents concepts, mais dans l'environnement où les plans marketing doivent être implantés. La spécificité du marketing international vient avec un nombre de problèmes inconnus et une stratégie dont on a besoin pour affronter des degrés d'incertitude différents présents dans les marchés étrangers. Ce sont la concurrence, des obstacles légaux, des contrôles gouvernementaux, les conditions météorologiques, et plein d'autres éléments que l'on ne peut pas contrôler, qui influencent les plans marketing. Mais il est impossible de prévoir et contrôler incontrôlable – au lieu de cela, il faut avoir une stratégie que l'on peut adapter et ajuster suite à la situation. Ce qui rend le marketing intéressant dans ce

---

<sup>9</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 16

<sup>10</sup> JOLIVOT, Marketing International, 2013, p. 11-12

<sup>11</sup> CATEORA, International Marketing, 2010, p. 10

cas, c'est la possibilité de mouler les éléments contrôlables du marketing (produit, prix, promotion, distribution) dans le cadre des éléments incontrôlables du marché (concurrence, politique, lois, comportement des consommateurs, etc.) de telle manière que les objectifs soient atteints. Même si les principes et les concepts marketing sont universellement applicables, l'environnement dans lequel l'agent de commercialisation doit mettre en œuvre des plans de marketing peuvent fluctuer considérablement d'un pays ou d'une région à l'autre. Les difficultés créées par des environnements différents sont la principale préoccupation de la commercialisation internationale.

Croué<sup>12</sup> cite quatre raisons dans lesquelles les deux concepts marketing se distinguent :

- Les réglementations diffèrent dans chaque pays, y compris les mêmes zones
- Le climat influence nos besoins et donc la consommation
- Le niveau de développement est en lien direct avec l'histoire du pays
- Le choix des produits est fortement influencé par les croyances (religieuses ou via les écoles de pensée philosophique)

Par ailleurs nous pouvons faire une différence entre les formes du marketing international, qui peut donc être divisé en *export marketing*, *global marketing* ou *intercultural marketing*.<sup>13</sup>

- *Export marketing* : on essaye d'adapter la politique commerciale suite aux conditions des marchés différents. Cette technique est souvent utilisée par des entreprises qui sont en train de développer leur activité au niveau international. Ceci est typique pour les PME qui n'ont pas de grandes ressources, ni beaucoup d'expériences dans le commerce international. Ce qui arrive le plus souvent, c'est la sélection de quelques marchés et ensuite une étude de marchés. L'entreprise choisit sa zone d'exportation et une méthode commerciale, elle détermine sa politique et définit son marketing mix. A la fin elle décrit une offre concrète pour le marché choisi.
- *Global marketing* : ceci permet de proposer le même produit au même type de consommateurs dans plusieurs pays. Le concept global est fondé sur l'utilisation d'un seul processus marketing dans toutes les zones / tous les pays. La stratégie

---

<sup>12</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 28

<sup>13</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 17 - 19

est utilisée pour certains produits industriels, électroniques, cosmétiques ou les boissons non-alcoolisées, par les grandes multinationales qui transmettent leurs valeurs comme cela.

- *Intercultural marketing* : les gens se rendent compte du fait que la mondialisation est de plus en plus présente et donc nous pouvons parler des produits globaux, mais pas de consommateurs globaux. Les consommateurs sont très influencés par leurs habitudes, rites, environnement, et plus est la société développée, plus les demandes et préférences varient. L'idée est d'utiliser les processus standardisés qui sont néanmoins adaptés aux conditions locales. C'est ici que nous pouvons mentionner la fameuse phrase : « Think global, act local. ». Dans ce cas l'entreprise prend en compte les différences socio-culturelles de chaque consommateur potentiel et essaye d'adapter ses produits au niveau du produit lui-même (goût, couleur, etc.), au niveau de la marque (MDD, etc.), du prix (en enlevant un assortiment, nous pouvons baisser le prix), de la distribution (adaptation de la gamme) et de la communication (en faisant de la publicité avec des stars locales).

On peut se baser sur des zones socio-culturelles, car l'adaptation du produit pour chaque pays serait une stratégie très coûteuse. Ce concept est fondé sur l'estimation de la possibilité qu'il soit possible d'identifier certaines zones avec des environnements qui se ressemblent. Ceci permet d'appliquer une stratégie pour un groupe des pays. En Europe nous pouvons distinguer des groupes suivants : Pays Anglo-Saxonnes, Scandinavie, Europe de l'ouest, Méditerranée, Europe centrale, Pays Baltiques, Europe de l'Est, Europe de sud-est.

Pour résumer en quelques mots après ce qu'il est écrit plus haut nous pouvons dire que le marketing international relève comme objectifs de permettre à l'entreprise :

- garder sa position commerciale dans différents pays, face à la concurrence présente
- repérer les marchés dont le potentiel, les facilités d'approche et les coûts de pénétration sont en rapport avec la taille et le savoir-faire export de l'entreprise (diagnostic export)
- appréhender la psycho-sociologie liée à l'achat et à la consommation
- analyser la position des concurrents

- repérer les niches éventuelles en rapport avec les spécialités du métier
- fixer les objectifs commerciaux en quantité, valeur (CA et marge) par marché, par segment, par gamme
- déterminer les enveloppes budgétaires de soutien aux ventes par marché/segment, produit, ainsi que leurs ventilations éventuelles en valeurs
- programmer des actions de tactiques auprès des concurrents
- évoluer sur les marchés par l'élargissement ou la déclinaison des gammes
- trouver des nouveaux marchés, niches, où elle pourrait avoir un avantage concurrentiel
- approuver des nouveaux produits convenants aux nouveaux débouchés commerciaux

Le marketing international est fondé sur les principes du marketing « classique », mais il doit néanmoins respecter la notion de la culture et les conditions au niveau géographique / culturel / réglementaire, qui peut varier sur une large échelle. Pour devenir un marqueteur performant, il faut oublier l'arrogance, développer sa capacité de prévoir l'évolution, d'écouter et d'analyser au niveau international. La stratégie ensuite dépend de la nature du produit même et de la taille de l'entreprise.

## 1.2 Qu'est-ce que la culture ?

*« Ensemble des structures sociales et des manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent un groupe, une société par rapport à une autre. Ensemble de convictions partagées, de manières de penser et d'agir qui orientent plus ou moins le comportement d'un individu, d'un groupe. » Le petit Larousse illustré.<sup>14</sup>*

Le mot « culture » provient du mot latin « cultura » qui signifie « cultiver ». Ensuite deux significations sont possibles.

1. La première et la plus utilisée est celle de la « civilisation », qui comprend également l'éducation, les manières, l'art, etc.
2. La deuxième signification provient de l'anthropologie. Elle nous amène à voir comment les gens réfléchissent, agissent, quels sont leurs sentiments. Hofstede

<sup>14</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 62

dit, que c'est une programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes d'une autre. La culture est un phénomène collectif, partagé par les gens ayant vécu ou vivant dans le même environnement. C'est ensuite la mentalité collective qui permet de différencier les membres.<sup>15</sup>

La culture permet de reconnaître les similarités et les différences qui rassemblent ou séparent les individus sur une base de comportements. Ceci nous aide à définir les relations entre les membres et à classer des groupes, des sociétés et des individus, de les rassembler grâce à des éléments, croyances, comportements et habitudes signifiants. Il ne faut néanmoins pas oublier que la culture doit être partagée pour qu'elle puisse fonctionner correctement.<sup>16</sup>

Chaque pays / société possède sa propre culture que l'on crée, renforce et partage à travers des années. Nous parlons de la culture nationale, de la culture d'une zone géographique (culture de l'Ouest), mais également de la culture familiale. C'est la façon de vivre d'après des règles, coutumes, principes respectés par les membres de la culture, le moyen de s'adapter à un certain environnement par l'éducation (au niveau scolaire ou au niveau de famille), par la participation à l'adoption des rites, habitudes, etc.<sup>17</sup>

Quand nous décidons de faire passer un message de publicité, il faut s'assurer que les symboles utilisés sont reconnaissables et ont une certaine signification pour le marché choisi. En désignant un produit, son style, l'usage et les autres activités marketing associées doivent être acceptables au niveau de l'autre culture, si on veut qu'elles soient opérative et aient du sens. Le niveau de nos efforts marketing détermine ensuite le succès ou l'échec sur le marché étranger.

La manière et les quantités que les gens consomment, la priorité de leurs besoins et nécessités qu'ils veulent satisfaire et comment ils veulent les satisfaire sont des fonctions de leur propre culture qui déterminent la manière de vie. La culture est une partie créée par des êtres humains qui construit l'environnement humain – les connaissances, les croyances, l'art, les lois, les coutumes, et d'autres capacités et

---

<sup>15</sup> <http://www.geerthofstede.nl/culture>

<sup>16</sup> <http://www.revue-signes.info/document.php?id=3294>

<sup>17</sup> HELUS, Uvod do psihologije, 2011, p. 80

habitudes acquies par les gens, étant les membres de la société. Les marchés ne cessent pas de changer, d'évoluer, de s'élargir en résultat des conditions économiques et d'autres influences culturelles. Le marché et son comportement font partie de la culture de pays – on ne peut pas vraiment comprendre comment les marchés évoluent ou comment ils réagissent aux efforts des marqueteurs si on ne les estime pas comme le résultat de la culture<sup>18</sup>.

Nous trouvons de nombreux travaux concernant l'environnement culturel qui ont été effectués dans la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Parmi les auteurs citons par exemple M. Crozier et E. Friedberg (1977) qui « *considèrent la culture comme une capacité* », pour G. Hofstede c'est un complexe d'idées et valeurs partagé à travers des membres du groupe, etc. E. T. Hall et M. R. Hall (1984, 1990) ont mené des recherches pour mieux comprendre des différences culturelles entre les pays, ce qui permet de mettre « en lumière » les traits distinctifs de différentes cultures<sup>19</sup>.

### 1.2.1 Culture d'après Hofstede

Geert Hofstede, le psychologue néerlandais qui a effectué ses recherches au sein de l'entreprise IBM, prend la culture pour une programmation mentale collective de l'esprit qui divise une catégorie de personnes des membres d'une autre catégorie. Au niveau national nous distinguons 4 dimensions<sup>20</sup> :

- *la distance hiérarchique* : nous parlons de la tolérance des membres d'une société envers les inégalités, ce qui inclut la capacité de la société à résoudre les inégalités. C'est la distance entre différents niveaux hiérarchiques dans une société et comment sont traités les inégalités entre les individus. Dans les cultures à faible distance hiérarchique, le pouvoir est plutôt décentralisé et les lignes hiérarchiques sont courtes. De l'autre côté nous reconnaissons le style de direction autocratique. La France a obtenu le score de 68 (sur l'échelle de 0 à 110)

---

<sup>18</sup> CATEORA, International Marketing, 2010, p. 96

<sup>19</sup> MAYRHOFER, Marketing International, 2012, p. 29

<sup>20</sup> [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=45070](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070)

- la propension à écarter l'incertitude : l'évitement de l'incertitude est défini comme la mesure dans laquelle les membres de la culture se sentent menacés par la situation incertaine. Les règles écrites ou dites sont très importantes et permettent de réduire le niveau du stress. (France 86)
- l'individualisme et le collectivisme : l'individualisme est caractéristique pour les pays où les relations entre les individus ne sont pas très fermes : tout le monde doit prendre soin de soi-même et des proches. Le collectivisme, au contraire, est présent dans les pays où les gens s'intègrent dans les communautés fortes et cohésifs, où on se protège en échange de la loyauté. (France 71)
- la masculinité et la féminité : la masculinité est présente dans les cultures où les rôles sociaux des hommes et des femmes sont distingués. Les hommes sont censés d'être autoritaires, durs, axés sur la puissance, le succès. Alors que l'on considère la douceur et l'orientation pertinente sur la qualité de vie pour les femmes. Dans les sociétés féminines, les rôles se recouvrent pour masquer les différences. (France 43)

Ce cadre aide ensuite au marqueteur à développer une stratégie marketing et à comprendre les enjeux qui peuvent être présents dans le pays ciblé.

\*plus tard on a ajouté 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> dimension, donc l'orientation à court/long terme et l'indulgence contre la retenue (plaisir contre la modération). La dernière dimension manque de données pour certains pays, il s'agit des recherches récentes.<sup>21</sup>

### 1.2.2 Cultures et marketing international

La culture représente la composition totale des croyances, valeurs et la langue pour vivre, il est préférable de l'étudier un peu plus en profondeur pour les stratégies de commercialisation et notamment au niveau marketing. Le fameux principe indique que le client est le roi et que le client a toujours raison et, ce client est également plein de valeurs culturelles. Il est donc impératif qu'un commercial/marqueteur de qualité doit être un étudiant de la culture. Un agent commercial est toujours en constante interaction avec la culture du peuple (le marché) - message promotionnel est préparé dans cadre

---

<sup>21</sup> <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

local avec des symboles reconnaissables qui est significatif pour le marché de la culture. D'où la conception du produit, l'emballage, les fonctions et d'autres activités de marketing connexes qui doivent être culturellement acceptables. En substance, la culture est visible dans toutes les activités de commercialisation; de la promotion par la tarification aux circuits de distribution, produit et emballage – le travail du commercial devient en partie un « tissu culturel ». Les efforts fait par l'entreprise ou par un marqueteur/commercial au niveau international/interculturel sont ensuite évalués sur le marché par l'acceptation, la résistance ou par un échec. Le degré de réussite ou d'échec de l'effort de marketing dépend de la façon dont ces efforts interagissent avec une culture. L'environnement international des affaires est en constante évolution et les leaders mondiaux doivent toujours développer, cartographier et diversifier les stratégies de marketing pour répondre aux défis mondiaux. Les impacts culturels sont également observés dans les zones de goût et les préférences de commercialisation des produits. Ne pas respecter et interpréter de manière inappropriée les valeurs culturelles esthétiques de la culture peut créer une impression négative et rendre les efforts de marketing inutiles.

Les marqueteurs ne vont pas apprécier la connaissance de la culture pour la création d'un business, mais ils vont également essayer de comprendre les origines des cultures. Une connaissance profonde aidera dans les nouveaux marchés et dans les activités courantes au niveau de marketing sur un nouveau marché étranger. Un individu s'adapte à une nouvelle culture grâce à la socialisation et par l'ajustement à la nouvelle culture, il peut également imiter son rôle modèle et essayer de s'en approcher. Les consommateurs vont au final décider de leur consommation en appliquant leur connaissance, basée sur la culture.<sup>22</sup>

La connaissance d'une culture peut être soit factuelle, soit interprétative. La connaissance factuelle est liée aux constats et aux statistiques et permet de déterminer la culture en fonction des données économiques, sur la population, etc. La connaissance interprétative fait appel à la sensibilité et est plus subjective que la précédente. C'est le fait d'analyser ou même de juger une culture à partir de sa propre culture, trouver des choses que nous-mêmes trouvons « anormales » mais dans l'autre culture, ces faits sont tout à fait normaux (par exemple ouvrir un cadeau devant l'autre personne peut sembler

---

<sup>22</sup> CATEORA, International Marketing, 2010, p. 120-125

normal, mais au Japon ceci est interdit, à moins que l'on le demande). Ce qui est très intéressant pour un spécialiste marketing, c'est de pouvoir coopérer avec une personne locale. Il faut également acquérir une sensibilité et une tolérance culturelle qui permettront de regarder la nouvelle culture de façon objective, pour pouvoir y comprendre. La probabilité d'accepter un nouveau produit est très liée à la nationalité du produit ou de l'entreprise. Nous pouvons citer certains stéréotypes, que *les voitures allemandes sont les plus appréciées, la France est une référence pour le champagne dans le monde entier, et la technologie japonaise est admirée*. Il faut néanmoins noter que les cultures ne sont pas toujours ouvertes au contact avec les autres, en vue de la menace venant avec le produit nouveau étranger. La résistance au contact pose un vrai problème au niveau innovation et introduction de nouveaux produits, ce qui laisse à l'entreprise deux solutions : attendre l'évolution ou provoquer le changement.<sup>23</sup>

Nous trouvons la nécessité de développer les connaissances en management / marketing interculturel pour créer les possibilités de dialogue et de limiter les risques d'ethnocentrisme fréquent. L'ignorance de l'autre mène souvent à l'échec. « *Il n'y a jamais un marché unique, mais toujours des marchés spécifiques, liés à des particularités locales, notamment légales et culturelles.* » Les problèmes sont souvent liés aux langues, pratiques d'affaires habituelles, des valeurs prioritaires, ce qui influence surtout les produits de grande consommation.<sup>24</sup>

Ce qui faut toujours prendre en compte, ce sont la famille et les relations familiales dont le fonctionnement peut varier d'un pays à l'autre (imaginons la différence entre une famille d'un des pays de Maghreb, où les grands-parents, les parents, les enfants et les proches peuvent vivre dans la même maison, et de l'autre côté une famille américaine, vivant à 4 dans leurs maison avec les grands parents situés à l'autre bout du pays). La religion est très importante dans la prise des décisions au niveau de marketing, dans la composition/l'usage du produit ou même dans la communication autour. L'influence de la religion est ensuite assez importante. Le littérisme et le taux d'éducation ont un grand impact sur le marketing, car ceci facilite la communication.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137752/Chap2\\_Karsaklian.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137752/Chap2_Karsaklian.pdf)

<sup>24</sup> PRIME, Marketing International, 2004, p. 13

<sup>25</sup> CATEORA, International marketing, 2010, p. 109-110

### 1.3 Opportunités et risques du développement à l'international

Les risques et opportunités pour le développement d'une entreprise au niveau international peuvent être nombreux. Avec l'élargissement de l'offre et secteurs d'activités, des nouvelles opportunités ont été créées, tout avec le risque des concurrents qui ne cessent pas d'apparaître. On dit que deux tiers du commerce international sont réalisés dans la Triade (Amérique du Nord, UE et Japon), mais les pays émergents (surtout Brésil, Russie, Inde, Chine) contribuent sérieusement au développement du commerce international. Ceci cause le déplacement du centre de l'économie mondiale, ce qui demande le ciblage de ces pays et le développement pour une meilleure répartition des risques, la régularisation des ventes et éventuellement cela offre des bénéfices pour devenir le pionnier en s'implantant comme premier.<sup>26</sup>

Les sources d'opportunités pour l'entreprise souhaitant se développer à l'international peuvent être : nouveaux clients / fournisseurs / partenaires / technologies / compétences / sources d'innovation et ressources. Ce n'est pas strictement l'idée de devenir un des leaders mondiaux, mais même le fait de commencer à vendre nos produits dans le pays voisin. En plus, le développement d'Internet et de l'e-commerce offre plus de chances de se rendre visible à l'international.<sup>27</sup> D'ailleurs, nous pouvons atteindre des bénéfices plus importants que sur le marché national ou vendre le produit qui était dans la phase de déclin (prolonger son cycle de vie).<sup>28</sup>

En parlant des risques que l'entreprise peut rencontrer, il faut mentionner surtout les risques stratégiques, opérationnels (rupture de stock), politiques (l'instabilité, le système politique), technologiques (développement technologie insuffisant, la protection faible de données), environnementaux (pollution, inondations, catastrophes naturelles), économiques – commerciaux (les ressources faibles dans le pays ciblé), et financiers (délais de paiements).<sup>29</sup>

Pour éviter les risques, il est préférable de faire systématiquement des analyses du marché, avant d'y entrer ou pendant l'activité (par exemple analyse SWOT,

---

<sup>26</sup> JOLIVOT, Marketing International, 2013, p. 35

<sup>27</sup> <http://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/strategies-de-croissance-la-strategie-internationale/#.VqkrNvnhC00>

<sup>28</sup> <http://finexpert.e15.cz/chcete-podnikat-take-na-zahranicnich-trzich>

<sup>29</sup> <http://ezinearticles.com/?Risks-in-International-Business&id=1331702>

PESTEL, Porter et 5 forces, etc.), développer des avantages concurrentiels, bénéficier de conditions privilégiées d'activité, suivre ses clients et mieux répartir les risques. Au niveau commercial, trois possibilités se proposent :

- *la prévention du risque* : l'entreprise devrait collecter des renseignements pour détecter les clients à risque (s'ils sont inconnus) ou faire des analyses détaillées pour retracer toutes les anomalies de paiement (s'ils sont connus)
- *le transfert du risque* : aux compagnies d'assurances
- *la couverture autonome du risque de crédit* : les instruments et les techniques de paiement ne possèdent pas de même sécurité (par exemple le crédit documentaire irrévocable et confirmé permet d'assurer à la fois la livraison et le paiement).<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> PRIME, Marketing International, 2004, p. 70

## 2. Connaître son marché

Pour pouvoir se lancer sur le nouveau marché, il faut absolument commencer par certaine détermination. Pour qui veut-on créer le produit ? A qui veut-on s'adresser ? Qui sera notre consommateur ? Ce qui arrive souvent, c'est que nous utilisons des informations au niveau plus large, pas seulement pour un pays, mais plutôt pour un groupe des pays. Or, comme dit plus haut, certains pays évoquent des ressemblances, même si après ils gardent leurs spécificités pour garder l'aspect national. Les informations utilisées pour la détermination des segments sont souvent au niveau macro-économique, donc l'aspect géographique, politique, économique et culturel. Ceci peut servir pour comprendre quels groupes des pays peuvent être ciblés, mais n'explique pas directement auquel client l'entreprise peut s'adresser.<sup>31</sup>

### 2.1 Nécessité de la segmentation

La segmentation consiste, pour l'entreprise, à découper le marché en identifiant des groupes d'individus ayant des attitudes ou des comportements d'achat ou d'utilisation des produits les plus homogènes possible. C'était également un élément permettant de se battre avec la concurrence au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

La segmentation devrait être la première étape, avant le positionnement et le ciblage. Nous rencontrons un double paradoxe ici, c'est que d'un côté *l'offre tend à s'uniformiser et diviser le marché en ensembles de produits calibrés et plus en plus technologiquement homogènes* (les téléphones, le maquillage, etc.). *De l'autre côté, les différences de niveau de développement induisent des écarts culturels et des modes de consommation distincts, selon les pays.*<sup>32</sup>

Le marché choisi suite à une segmentation doit être assez large pour que l'entreprise soit rentable avec son offre et le marketing mix choisis. La segmentation vient du fait que le marché est composé des acteurs différents, qui ont des envies, des besoins, le pouvoir d'achat et les préférences qui varient. Le but de la segmentation est

---

<sup>31</sup> <http://faculty.mcombs.utexas.edu/frenkel.terhofstede/publpapers/jmr%201999.pdf>

<sup>32</sup> <http://www.deboecksuperieur.com/resource/extra/9782804149956/WEBCHAP5.pdf>

donc de diviser ces acteurs en groupes plus homogènes sur lesquels on puisse influencer par le marketing mix défini.<sup>33</sup>

Avec le développement et la croissance de la mondialisation dans l'environnement économique, la segmentation au niveau international devient de plus en plus importante dans le secteur de marketing. La mondialisation force à réorganiser et à élargir les stratégies marketing, en traversant les frontières pour pouvoir déterminer les consommateurs potentiels. La segmentation est devenue une matière importante dans le développement, le positionnement et dans la vente au niveau international. Le challenge principal pour les entreprises est de se débrouiller de manière efficace avec la structure hétérogène des demandes et besoins des clients partout dans le monde où on sera amené à faire du business. La forme naturelle de la segmentation internationale consiste l'adoption d'une stratégie multidomestique, où chaque pays représente un segment séparé. Ceci demande une sélection des pays sur la base de leurs avantages locaux. C'était surtout les entreprises multinationales qui ont implémenté ce type de comportement. Dans ce cas, la coordination spéciale n'est pas demandée, les produits sont distribués localement et désignés à satisfaire les besoins locaux. Mais la segmentation devient plus importante quand l'entreprise décide d'adopter une stratégie globale ou régionale. La segmentation internationale aide l'entreprise en structurant l'hétérogénéité qui existe entre les consommateurs et les nations, et aide également à identifier les segments qui peuvent être ciblés efficacement.<sup>34</sup>

Les marchés internationaux peuvent être segmentés par la localisation géographique, tout pour être regroupés dans les zones ou régions. Nous trouvons un certain regroupement dans certaines régions, comme l'UE, l'ASEAN (Association des nations de l'Asie du Sud-Est), l'ALENA (Accord de libre-échange nord-américain), etc. Ces regroupements réduisent les barrières entre les pays membres et créent des marchés beaucoup plus homogènes. Même si la segmentation géographique suppose la ressemblance des gens vivants dans les mêmes zones géographiques, ceci peut être le contraire. Par exemple les Etats Unis et le Mexique se retrouvent dans la même zone, mais n'ont rien à voir au niveau économique et culturel.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> MACHKOVA, Mezinardni marketing, 2006, p. 95

<sup>34</sup> [https://www.researchgate.net/profile/Frenkel\\_Ter\\_Hofstede/publication/228794523\\_International\\_marketing\\_segmentation\\_issues\\_and\\_perspectives/links/00b7d537ab61dd1b14000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frenkel_Ter_Hofstede/publication/228794523_International_marketing_segmentation_issues_and_perspectives/links/00b7d537ab61dd1b14000000.pdf)

<sup>35</sup> KOTLER, Moderni marketing, 2007, p. 479

Aucune entreprise ne peut pas toucher tous les consommateurs qui se situent sur le marché. Elle doit par contre bien choisir sa cible, à laquelle elle va proposer son produit. Ceci reste pareil dans les B2B, tout comme dans les B2C marchés. Les entreprises créent une offre spécialisée pour les groupements de consommateurs, il s'agit donc du marketing ciblé.<sup>36</sup>

La segmentation permet à l'entreprise de comprendre les critères technologiques, comment les segments se divisent eux-mêmes dans les créneaux, de faire une image des consommateurs, de vérifier la possibilité de créer un nouveau segment pour un nouveau concept, d'identifier les opportunités et de mieux communiquer auprès des consommateurs.<sup>37</sup>

La segmentation permet à l'entreprise de répondre plus facilement aux besoins des individus regroupés dans un certain segment. L'entreprise peut satisfaire plus efficacement des besoins des différents segments avec des produits spécifiques/adaptés (l'exemple de Coca-Cola qui a couvert le marché des sodas – Fanta, Sprite, Coca-Cola light, etc.).<sup>38</sup>

### **2.1.1 Critères de la segmentation**

Pour qu'une stratégie de segmentation soit successive, il faut qu'elle respecte un certain nombre de critères d'après lesquels il sera possible de déterminer un segment.

- Les besoins de clients pour le produit choisi doivent être les mêmes
- Les segments doivent être identifiables et divisibles de telle manière, que l'entreprise puisse bien caractériser les groupes de personnes avec les mêmes besoins en termes de produits
- Le marché doit être divisé pour que les segments puissent être comparés les uns avec les autres, tout en prenant en compte les possibilités de vente, des coûts et des revenus

---

<sup>36</sup>[http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2011/N\\_MRZO/um/Blok\\_6\\_-\\_Proces\\_segmentace\\_-\\_studijni\\_materialy.pdf](http://is.vsfs.cz/el/6410/zima2011/N_MRZO/um/Blok_6_-_Proces_segmentace_-_studijni_materialy.pdf)

<sup>37</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 205

<sup>38</sup> LOTH, Marketing International, 2004, p. 45

- Au moins un segment doit avoir un certain potentiel au niveau de la rentabilité, qu'il permette le développement du marketing mix spécialement conclu pour le segment choisi. En plus, ce segment devrait être stable avec des perspectives
- L'entreprise doit être en mesure d'atteindre ce segment avec le marketing mix particulier (l'entreprise doit garantir la livraison des produits en temps opportun et assurer la bonne communication avec un certain groupe de clients)

Il faut toutefois mentionner que certains segments peuvent être difficiles, ou même impossibles à atteindre à cause des réglementations légales, législatives ou sociales. L'exemple peut être le cas des marchands de rhum ou de cigares cubains qui ne peuvent pas entrer sur le marché américain à cause des restrictions commerciales et politiques.<sup>39</sup>

Nous pouvons retenir d'autres critères de segmentation. Le plus souvent nous parlons de :

- Critères géographiques : les continents, les pays, la densité de population, le climat, etc.
- Critères démographiques : le sexe, l'âge, la nationalité, la religion, etc.
- Critères psycho-graphiques : l'emploi, le revenu, le niveau d'éducation, la taille du ménage, etc.
- Caractéristiques de comportement : la fidélité envers la marque, les profits recherchés, la catégorie du consommateur, etc.<sup>40</sup>

Pour donner un exemple simple de la segmentation, prenons le cas de Citroën.

Produit	Modèle ou caractéristique	Segment visé
C1	Petite voiture citadine	Jeune, femme, citadine
C2	Petite voiture dynamique adaptée à la conduite en ville comme sur route	Jeune, célibataire
C3	Véhicule de taille moyenne	Jeune couple, sans enfants
C4	Véhicule confortable et spacieux, particulièrement agréable pour les longs trajets en famille	Famille
C5	Grand véhicule, capacité de chargement important	Famille nombreuse, revenus importants

<sup>39</sup>[http://is.vsfz.cz/el/6410/zima2011/N\\_MRZO/um/Blok\\_6\\_-\\_Proces\\_segmentace\\_-\\_studijni\\_materialy.pdf](http://is.vsfz.cz/el/6410/zima2011/N_MRZO/um/Blok_6_-_Proces_segmentace_-_studijni_materialy.pdf)

<sup>40</sup> BLAZKOVA, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 2007, p. 74

C6	Véhicule haut de gamme, type limousine	Véhicule haut de gamme
C8	Monospace haut de gamme	Famille à revenus élevés

Figure 1: Exemple de segmentation chez Citroën (Massabie-François, Marketing international, p. 100)

L'attractivité du segment peut être évaluée suite à la simplicité d'entrée, le niveau potentiel de la rentabilité, la taille du segment, le nombre des concurrents et leurs parts de marché, l'accessibilité aux parts de marché, si le segment est unique et stable, etc.<sup>41</sup>

### 2.1.2 Processus de la segmentation

Le processus lui-même se passe en trois étapes :

1. la sélection des critères et l'analyse des segments
2. le choix du marché ciblé (targeting)
3. le choix de la stratégie – nous parlons du *marketing non-différencié* dans le cas où nous partons de l'idée que les besoins et souhaits des consommateurs sont homogènes. L'entreprise utilise un produit à fort potentiel – souvent des produits sans marque. *Le marketing différencié* se donne pour le but de différencier l'entreprise de ses concurrents par un large choix des produits/services. On propose des différents produits aux segments différents, en appliquant un marketing mix pour chaque segment. *La stratégie de concentration* consiste en choisissant un micro-segment, qui n'est pas intéressant pour les concurrents à cause de sa spécificité, mais notre entreprise arrive à communiquer efficacement via son marketing mix.<sup>42</sup>

Croué<sup>43</sup> cite quatre étapes qui en font un processus de la segmentation. Dans ce cas, nous parlons de :

1. L'état du marché – est-ce que nous introduisons un nouveau produit sur le marché vierge ou le marché existe déjà, mais le produit est nouveau ? Les produits et les marchés existent mais un nouvel acteur y entre pour en prendre une part...

<sup>41</sup> BLAZKOVA, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 2007, p. 75

<sup>42</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 95-102

<sup>43</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 214-216

2. Est-ce que tous les offreurs connaissent les critères de segmentation ? – sur le marché nous pouvons déterminer une partie des produits standardisés, tels que les automobiles, les ordinateurs... Ce sont des marchés qui se segmentent de la même manière.
3. Le nombre et le poids des segments – sont-ils identiques pour tous les marchés ? – c'est l'étape la plus importante. La réponse à cette question est néanmoins négative, car nous rencontrons des disparités associées à la réglementation, aux habitudes et préférences.
4. Quel(s) espace(s) du marché abordé

### 2.1.3 Segmentation stratégique

*« La segmentation stratégique est la démarche qui consiste à repérer, puis à couvrir un ou des couples produits/marchés sur le(s) quel(s) l'entreprise possède un profil concurrentiel favorable. Il faut distinguer la segmentation stratégique d'introduction de la segmentation de développement ou de consolidation. »*

Les entreprises disposent des avantages concurrentiels distincts et durables sur certains segments du marché. C'est pour cela qu'il faut qu'elle choisisse bien son segment. La segmentation stratégique a deux phases : de l'analyse (une étude/un diagnostic de la concurrence) et de décision. C'est donc un processus qui permet d'identifier les marques directement concurrentes sur chaque couple produit/marché. En vue de la rentabilité rapide, l'entreprise devrait opérer principalement sur les marchés profitables, solvables, ayant une croissance forte, qui ne demandent pas trop au niveau budget marketing.<sup>44</sup>

La différence entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing est telle, que dans le premier cas elle porte sur les activités de l'entreprise et permet de gérer un ensemble d'activités dans le moyen et le long terme. Par contre la segmentation marketing porte sur le marché de l'entreprise, en visant à regrouper les consommateurs dans un ensemble auquel elle peut appliquer une politique marketing spécifique.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 247

<sup>45</sup> MAYRHOFER, Management stratégique, 2012, p.61

## 2.2 Ciblage

Que peut-on comprendre par le mot « ciblage » ? Pourquoi faut-il cibler les clients ? Pour vendre les produits/services en ayant du succès, il faut avoir une image du consommateur idéal auquel l'entreprise va s'adresser en fonction du produit spécifique. Après la segmentation du marché l'entreprise doit choisir un ou plusieurs segments sur le(s)quel(s) va viser ses efforts.

Le ciblage devient une étape importante, car c'est également grâce au bon ciblage que l'entreprise peut maximiser ses ventes. La cible doit correspondre à l'activité, la stratégie, la capacité et l'économie de l'entreprise. C'est à la cible que l'entreprise adaptera son marketing mix ensuite.<sup>46</sup>

*« Le ciblage consiste à définir toutes les caractéristiques (socioprofessionnelles et comportementales) du client idéal face à l'offre. Cette démarche identifie le client idéal qui est appelé cœur de cible. Cependant, d'autres cibles peuvent être envisagées en addition de la première. Dans ce cas, la politique produit sera adaptée aux attentes de chaque cible. »<sup>47</sup>*

Il existe un certain nombre de critères à consulter avant le ciblage. On parle notamment de :

- La taille des segments – le nombre des clients potentiels
- La croissance potentielle des segments – les estimations de l'évolution de nombre de consommateurs dans le futur
- L'attractivité des segments – les possibilités financières des clients potentiels, les menaces des concurrents, la possibilité des substituts, le prix de compléments<sup>48</sup>

Le ciblage peut être fait de deux façons. Nous parlons de la stratégie de *marketing concentré* dans le cas où l'entreprise a pris le choix de vendre un seul produit sur un seul segment. Si l'entreprise ignore qu'il existe des différences entre les segments, elle va essayer de vendre son produits sur tous les segments – c'est le cas du *marketing de masse* (la différenciation est moins importante que le coût ici). La stratégie

---

<sup>46</sup> <http://honors.vse.cz/data/Semin%C3%A1%C5%99-2-Segmentace2.pdf>

<sup>47</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 232

<sup>48</sup> <https://managementmania.com/cs/targeting>

de *marketing différencié* apparaît quand l'entreprise cible plusieurs ou la totalité des segments en proposant un produit différent pour chacun entre eux.<sup>49</sup>

Croué dans son livre<sup>50</sup> distingue deux stratégies de ciblage : soit on est l'innovateur ou le suiveur. Pour le ciblage de l'innovateur, on doit précisément identifier le profil de notre client idéal, « le pionnier » qui donnera des références sur notre produit. Suite à ses cercles d'influence et moyens, le marché accueillera plus ou moins vite notre produit. Il faut donc trouver un client et le convaincre ensuite pour qu'il ouvre le marché. Cette phase est très importante car elle détermine la réussite de la mise en marché du produit.

Le ciblage de suiveur arrive dans le cas où les nouveaux entrants/concurrents ont le choix de cibler les mêmes consommateurs ou se d'adresser aux clients différents. Dans le deuxième cas, l'entreprise doit différencier ses produits d'après les préférences de clients.

## 2.3 Positionnement

Un autre élément très important dans les décisions stratégiques de l'entreprise souhaitant s'implanter à l'international, c'est de choisir sa position qui devrait être adoptée par des produits envers les produits des concurrents. C'est la troisième étape après la segmentation et le ciblage.<sup>51</sup>

Le but est de trouver sa place, de déterminer le concept de la marque et son image (de l'entreprise également), pour gagner la notoriété et une place privilégiée dans les préférences des clients, dans leurs esprits. En déterminant le positionnement il faut néanmoins respecter certaines règles : le positionnement doit être réel (qui correspond aux compétences, à l'image et aux moyens financiers dont l'entreprise possède) ; il doit être facilement compréhensible ; il devrait correspondre aux attentes des consommateurs sur les marchés étrangers ; il doit être capable de souligner les avantages concurrentiels de la marque/produit ; il doit être véridique.

---

<sup>49</sup> MASSABIE-FRANCOISE, Marketing International, 2009, p. 101-102

<sup>50</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 232-235

<sup>51</sup> [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m3/strategicke\\_podnikani\\_v\\_mezinarodnim\\_marketingu.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m3/strategicke_podnikani_v_mezinarodnim_marketingu.pdf)

Pour établir un positionnement au niveau international, il faut également prendre en compte trois facteurs de base :

1. Les caractéristiques objectives du produit (paramètres techniques, la durabilité, etc.)
2. Les attentes des consommateurs étrangers (un facteur très important dans le marketing international qui est lié à la perception du pays d'origine des produits et à la relation des consommateurs envers les marques étrangères)
3. La position des concurrents sur le marché étranger (les parts du marché occupées par les entreprises locales et étrangères, leurs stratégies)<sup>52</sup>

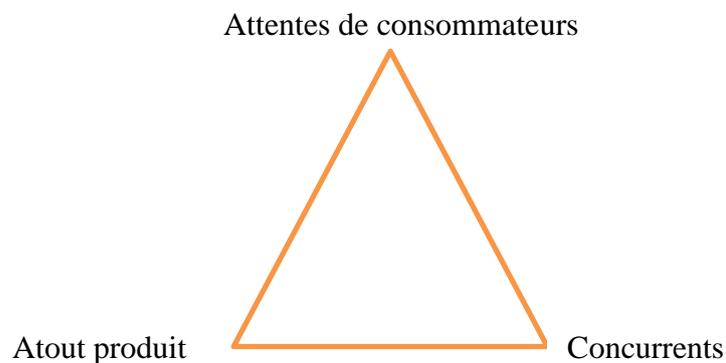


Figure 2 : Le triangle d'or du positionnement<sup>53</sup>

Ensuite, Massabie-François<sup>54</sup> détaille les conditions d'un positionnement pertinent et réussi. Dans ce cas-là, il doit être : *significatif* (quel sens pour les clients ?), *distinctif* (de la concurrence), *supérieur* (quel avantage concurrentiel ?), *communicable*, *préemptif* (peut-on éviter les copies ?), *abordable* (prix cohérent vu l'offre) et *rentable*.

Croué<sup>55</sup> indique la différence entre le positionnement institutionnel (corporate en anglais) du positionnement des produits. Le premier reste identique à tous les produits, sur tous les marchés. Le deuxième permet à l'entreprise d'uniformiser le positionnement ou de l'adapter sur les marchés ciblés. Après, l'entreprise peut décider d'adopter l'un ou l'autre, ou bien tous les deux en fonction des marchés/concurrence/consommateurs.

---

<sup>52</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 103

<sup>53</sup> BRUN, Marketing International, 2014, p. 218

<sup>54</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 102

<sup>55</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 239

Le positionnement sur le marché international porte néanmoins une particularité. Il faut prendre compte des composantes du produit, c'est-à-dire des *images nationales diffusées par l'origine du produit et par le nom de la marque*. Simplement dit, certains pays ont une image réputée dans un domaine (la France est réputée pour la mode, la nourriture ; les Allemands sont connus pour les voitures fiables ; la Suisse a les chocolats et les montres). Ce sont des petits aspects dont l'entreprise peut tirer l'avantage à l'international. Il existe des exemples quand l'entreprise utilise un positionnement tout à fait différent pour un couple de pays. Citons le cas de jeans Levi's, qui est considéré comme un produit de qualité en France, mais devient un produit ordinaire aux Etats-Unis.<sup>56</sup>

### 2.3.1 Repositionnement

L'environnement et le marché sont des choses qui ne cessent pas d'évoluer. Il n'y a pas de mêmes tendances aujourd'hui comme il y a 10 ans. Les consommateurs ont des besoins et préférences qui changent et varient selon la mode, le progrès technique, l'évolution de leurs propres connaissances. Il ne faut pas oublier des concurrents qui deviennent de plus en plus nombreux, tout comme leur stratégie. Ce sont quelques raisons qui poussent l'entreprise à repenser sa stratégie de positionnement. « *Une firme mondiale doit faire face à une dilution de ses attributs de positionnement d'image ou à un délaçage progressif de ceux-ci, ce qui l'oblige à se repositionner.* » Si on veut se repositionner, on peut impacter les politiques différentes (le plus souvent celle de prix, ou des combinaisons – prix, image, nombre de services, etc.). L'entreprise peut également changer de gamme, monter en gamme. « *Lorsque deux concurrents ont des positionnements identiques, c'est le leader qui en tire plus d'avantages. S'en démarquer : c'est se repositionner.* »<sup>57</sup>

L'entreprise doit également prendre en compte que le repositionnement possible va demander un certain coût pour éventuellement modifier le produit, son emballage, la publicité pour tenir les consommateurs au courant du changement, de l'évolution.

---

<sup>56</sup> LOTH, Marketing International, 2004, p. 46-47

<sup>57</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 240

L'analyse doit être suivie des calculs concernant le profit dégagé et si cette nouvelle pourra efficacement satisfaire la demande.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 328

### **3. Importance de la marque**

La marque. C'est un sentiment personnel attribué à un produit, un service ou une entreprise. La marque est souvent définie comme « un nom, un terme, un design, un symbole ou leur combinaison qui est censé identifier un produit ou un service, pour que l'on puisse le distinguer de ceux des concurrents ». A cause du nombre croissant de l'offre, les entreprises cherchent souvent une manière unique pour pouvoir être liées et pour s'adresser avec des émotions aux consommateurs.<sup>59</sup>

La marque apporte néanmoins plus qu'un nom ou un terme. Elle est devenue une partie inoubliable de la vie quotidienne du consommateur. C'est grâce à elle que les consommateurs peuvent exprimer leurs priorités, leurs attitudes et s'assimiler à un groupe social. La marque permet de relier un produit, un service et une entreprise avec un certain niveau de qualité, de service proposé et d'images différentes. Si la marque est forte, souvent ceci peut être le critère principal du choix de consommateur ou rendre son choix plus facile, ce qui donc augmente le succès de l'entreprise. Le consommateur a des tendances d'être fidèle au produit qu'il connaît et en quel il a confiance due à ses propres expériences. C'est à la phase d'achat que l'on constate un rôle du prix de produit et sa qualité perçue. Si le consommateur doit choisir parmi les produits qu'il ne connaît pas pour l'instant, il mènera ses choix plutôt vers ceux qu'il a pu apercevoir dans une publicité ou ceux dont il a entendu parler par les personnes dans son entourage.

#### **3.1 Caractéristiques de la marque**

Il faut prendre en compte des signes qui entourent la marque, et qui peuvent être de nature verbale ou figurative. Quand on parle des signes verbaux, ceux-ci peuvent être rapportés aux noms patronymiques (Mars, Henkel, Citroën), aux noms géographiques (Évian, Volvic), des abréviations (SFR – Société Française du Radiotéléphone), aux dénominations arbitraires/fantaisie (Nivea, Tictac), des lettres ou chiffres. La marque possède une signature, à laquelle elle fait rappelle dans les slogans (L'Oréal, parce que vous le valez bien). L'image de la marque est quelque chose de très subjectif, il s'agit

---

<sup>59</sup> <http://www.purelybranded.com/insights/why-a-good-brand-is-important-to-your-marketing-strategy/>

d'un décodage réalisé par le consommateur, qui est par contre assez stable dans le temps. Les facteurs influençant l'image peuvent être : l'âge, la personnalité, le cycle de vie familial, le niveau d'éducation, la catégorie socioprofessionnelle, etc.<sup>60</sup>

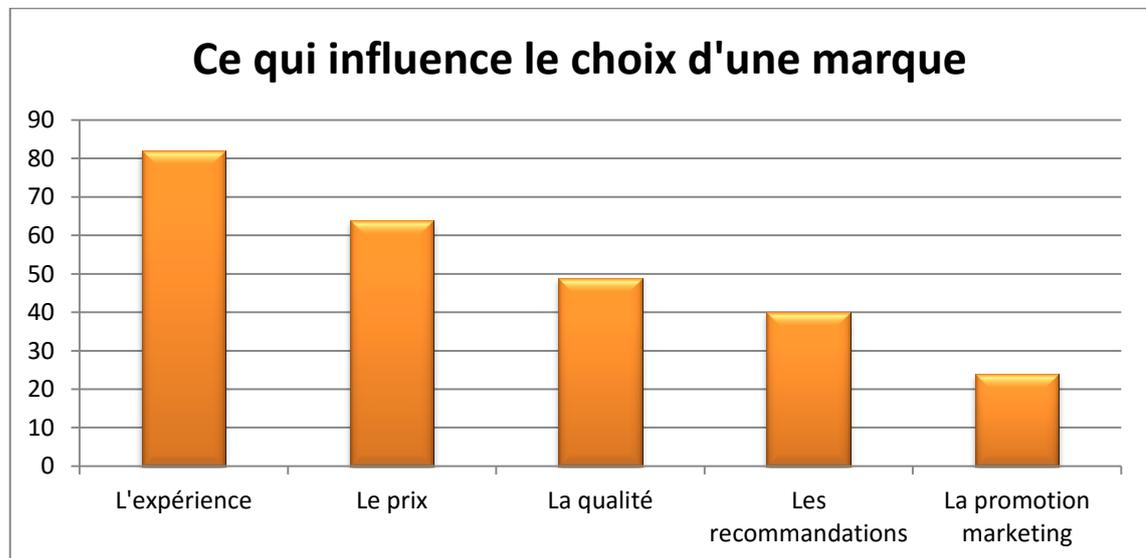


Figure 3 : Choix d'une marque, d'après Keller, Strategické řízení značky.

L'importance de marque consiste donc dans l'identification du produit, c'est également une forme de communication marketing, elle crée partiellement l'image de l'entreprise et joue un rôle dans la segmentation du marché. Le processus du développement et de la création des marques ressemble au développement de nouveaux produits. Tout commence par une analyse de marché pour recueillir les données sur les segments et le marché final pour lequel la marque est préparée. La marque du produit est composée de deux éléments :

- *L'identité* – c'est ce que la marque souhaite être, contribue à la création du nom, du système graphique du produit, des stratégies marketing, de vente et de communication
- *Le fond* – ou bien son âme qui crée son positionnement et la personnalité de la marque<sup>61</sup>

<sup>60</sup> MAYRHOFER, Marketing international, 2012, p.116-117

<sup>61</sup> JAKUBIKOVA, Strategický marketing, 2008, p. 210

La marque peut avoir d'autres fonctions, comme la fonction de la continuité dans le temps (les produits sont innovés et modernisés, souvent présentés sous un autre nom, mais la marque reste le porteur de la continuité dans le temps). Elle peut être porteuse d'une valeur (un apport dans l'entreprise, augmente le prix de l'entreprise en cas des acquisitions), d'une tradition et de garantie de la qualité du produit, le créateur d'un certain style de vie, de comportement et de symbole, mais elle est surtout un instrument important de communication avec les consommateurs, les partenaires commerciaux, etc.<sup>62</sup>

Avant de proposer une marque sur le marché, il faut faire un certain nombre de tests. Nous parlons des tests associatifs (qu'est-ce que le nom évoque sur le marché local et étranger), de préférence (ordre, les préférences dans les noms proposés) et de mémorabilité. D'ailleurs, il faut également étudier la capacité de transmettre un message et son adéquation envers le but du produit/de l'entreprise. Une fois la marque créée, nous devons surveiller si elle est capable de réussir dans un environnement concurrentiel et si son potentiel est bien utilisé. Nous allons utiliser quatre critères pour mesurer sa force et sa position : la connaissance de la marque, l'évaluation émotionnelle (la sympathie, l'innovation, la confiance), l'évaluation rationnelle et les préférences.<sup>63</sup>

*« La marque est l'identifiant d'un produit, mais induit également chez le consommateur des représentations sur lesquelles il aime parfois se projeter. Il faut distinguer les signes sémantiques (le nom, la prononciation, les chiffres et lettres qui la composent, les couleurs, le logotype) et le capital dont elle dispose (la notoriété, l'image, la qualité perçue,...). »* Il est ensuite possible de parler de plusieurs types de marques :

- *Marque source* – confondue souvent avec le nom de l'entreprise (ex. Dell)
- *Marque caution* – permet de faire un rapprochement entre les produits et la marque « mère » (Nestlé – Nescafé)
- *Marque ligne* – couvre un ensemble de produits dans la gamme (ex. Studio Line de L'Oréal)
- *Marque gamme* – la gamme a une dénomination particulière et les noms de produits peuvent s'y décliner (Lancôme)

---

<sup>62</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 125

<sup>63</sup> JAKUBIKOVA, Strategický marketing, 2008, p. 210

- *Marque produit* – attachée à un seul produit (X box de Microsoft)<sup>64</sup>
- *Marque ombrelle* – utilisé par plusieurs catégories de produit, mais chaque produit est prénommé (Yves Saint Laurent – Jazz)<sup>65</sup>

Les marques peuvent être distinguées d'une autre façon également, suite aux catégories :

- *Marque du producteur* – une telle marque permet à l'acheteur d'identifier le produit grâce à la publicité et de retenir son nom pour qu'il devienne un nom commun ensuite (BIC, COCA, etc.). « *La marque représente le souvenir cumulé des impressions retirées par le consommateur après l'usage du produit.* »
- *MDD* – des entreprises peuvent utiliser l'enseigne pour le nom de marque, ce qui favorise l'identification de l'enseigne avec la marque ou prennent un nom de marque qui n'a rien à voir avec l'enseigne, ce qui peut éventuellement favoriser la confusion avec une marque de producteur
- *Marque sous licence* – ce type de marque permet à l'entreprise de commercialiser des produits sous un nom de marque célèbre (produits avec Mickey, Tintin, etc.). On remarque un développement surtout dans le secteur des produits de luxe
- *Produit sans marque* – un tel produit donne au client une version simplifiée des produits (commercialisé en 1976 par CARREFOUR sous le nom « *marque produits libres* »)<sup>66</sup>

Nous pouvons également citer la définition de Keller sur les caractéristiques de marques fortes<sup>67</sup>:

- La marque excelle dans la proposition des avantages voulus par les consommateurs
- La marque reste pertinente
- La stratégie de prix est fondée sur la perception de valeurs par les consommateurs
- La marque a un bon positionnement

<sup>64</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 339

<sup>65</sup> MAYRHOFER, Marketing international, 2012, p. 118

<sup>66</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 322

<sup>67</sup> PRENEK, Mezinardni marketing a informacni technologie, 2011, p. 31

- Le portfolio et la hiérarchie de la marque ont du sens
- La marque profite de tout le marketing mix pour créer une valeur
- Les managers comprennent l'importance de la marque pour les consommateurs
- La marque est soutenue de façon permanente
- L'entreprise surveille les sources de la valeur de marque

Mais la détermination des valeurs d'une marque reste une discipline assez compliquée. La valeur d'une marque est donnée par la fidélité des consommateurs, sa notoriété, à quel point elle est le symbole de qualité pour le client, et comment les consommateurs s'identifient dedans. L'avantage de marques de grand succès est : la fidélité élevée et la confiance, un risque moins important de baisse de la demande, moins de possibilité de confondre avec une autre marque, une sensibilité moins forte de clients au changement de prix, etc. Si la marque est perçue comme un symbole de qualité, l'entreprise possède d'une possibilité de meilleures négociations avec les fournisseurs et les tiers, elle peut en profiter pour lancer plus facilement d'autres produits sur le marché et les coûts marketing baissent grâce à la notoriété, etc.<sup>68</sup>

### **3.2 Dimension internationale d'une marque**

Nous ne devons pas oublier que la destination, le pays d'origine du consommateur joue un rôle important dans le concept de la marque à l'international et sa perception. Comme mentionné plus haut dans le chapitre 2.3, la marque peut être perçue de manières différentes (ex. le cas des voitures, quand une voiture Peugeot est perçue comme un véhicule plutôt haut gamme dans les pays de l'est, grâce à l'image de la France, alors qu'en France ce n'est pas forcément le cas).

Il est possible de distinguer entre les marques globales et les marques locales (régionales, locales). Le fait de la globalisation économique peut néanmoins favoriser plutôt le développement de marques globales (Coca-Cola) qui standardisent leur politique de marque. A cause de cela, les marques locales peuvent être amenées à changer leur stratégie marketing.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 125

<sup>69</sup> MAYRHOFER, Marketing international, 2012, p.117

La globalisation d'une marque peut rencontrer certains problèmes, car la question la plus fréquente dans ce cas concerne le changement du nom du produit. On peut soit uniformiser le nom pour tous les marchés sur lesquels on souhaite être présent (même si cela permet des importantes économies, on risque de rencontrer des obstacles culturels), ou soit on change de nom pour un marché donné ou sur une zone (ceci est dicté par des contraintes linguistiques et culturelles). Mais ce n'est pas uniquement le cas d'une marque de produit, les mêmes règles s'appliquent dans les choix de noms des entreprises.

- *Contraintes légales* – sont liées à la protection des marques et l'interdiction d'utilisation de certains mots (ex le parfum « Opium » ne peut pas être présent sur certains marchés en Moyen-Orient, car d'après eux cela fait appel à la consommation des drogues)
- *Contraintes socioculturelles* – certains produits peuvent être destinés à des catégories spécifiques, ce qui cause une mauvaise appréciation dans les pays avec des valeurs traditionnelles fortes
- *Contraintes linguistiques* – la traduction de noms peut devenir un réel problème, au niveau de la signification ou la prononciation (le cas des biscuits allemands, Leibniz, associés au nom du grand philosophe, ce qui est devenu un échec à cause de la manque de connaissance et de la difficulté de prononciation)<sup>70</sup>

### **3.3 Marque locale ou globale ?**

Au niveau international l'entreprise aura toujours un choix à faire. Faut-il adopter une stratégie homogène et développer la même marque dans tous les pays où elle décidera de s'implanter ou serait-il mieux avoir une stratégie hétérogène et avoir donc des marques différentes suite des zones/pays d'implantation ?

---

<sup>70</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 338-343

## 1. Marque globale ou bien mondiale

Dans le concept de la marque mondiale nous distinguons également entre les marques rattachées au nom de l'entreprise (BIC, Michelin) et les marques rattachées à une marque caution/marque ligne/marque gamme (Xbox). *La marque source devient mondiale avec l'élargissement de la diffusion géographique de ses produits et leurs marques à travers le monde entier.* L'entreprise peut décliner ses produits et gammes, tout en gardant le nom, ce qui accélère la notoriété internationale.<sup>71</sup>

Il s'agit d'une marque avec une signalétique (logotype, symboles, nom) identique dans chaque pays, ce qui facilite la commercialisation de produits. Les marques globales offrent à l'entreprise de construire une image uniforme et de fidéliser une clientèle grâce aux produits de qualité facilement reconnaissable. Dans ce cas, l'entreprise est forcée à choisir parmi les trois possibilités pour le nom de la marque : soit on utilise le même nom de partout (Adidas), on traduit juste le nom dans la langue locale (« Vache qui rit » devient alors « The Laughing Cow »), ou on change le nom de la marque (Dr. Oetker en Allemagne devient Ancel en France).<sup>72</sup>

## 2. Marque régionale

Deux définitions sont possibles. Dans le cas des PME/PMI, la marque nationale peut être considérée comme une régionale suite à son expansion au niveau géographique sur les marchés de la zone concernée. Dans les FMI (firmes multinationales), c'est surtout le fait de vendre sur les trois grandes zones : Europe, Asie, l'Amérique du Nord, que ceci devient un concept de 3 zones, 3 régions. L'entreprise décide de vendre ses produits/lignes selon les trois zones, une marque pour chaque zone.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 351-353

<sup>72</sup> MAYRHOFER, Marketing International, 2012, p 117-120

<sup>73</sup> CROUE, Marketing International, 2015, p. 354

### 3. Marque locale

C'est une marque existante et gérée dans un seul pays. Avec la croissance importante de marques globales, certaines marques locales peuvent se poser des questions sur leurs perspectives de développement. Mais ceci ne signifie pas forcément la nécessité de la disparition d'une marque. Certaines solutions peuvent être proposées :

- S'associer avec une marque internationale
- Se mettre sur le bas de gamme, tout en profitant de l'avantage concurrentiel de faible coût
- Se maintenir en position de haute gamme, tant que le produit correspond aux attentes des clients
- Faire évoluer le contenu sémantique
- Regagner le marché après une période de déclin<sup>74</sup>

Mais la marque peut très bien réussir à garder sa position malgré la présence de concurrents internationaux, grâce au fait qu'elle est présente sur le marché depuis longtemps et sa notoriété est donc forte. Si la marque ne va pas très bien après l'entrée des concurrents internationaux, il faut très bien réfléchir avant de la « tuer ». Il y a certaines marques qui disposent d'un grand capital de sympathie, souvent élevé jusqu'au niveau régional. Les marques peuvent faire partie de culte des consommateurs qui y sont attachés depuis des années (le cas de Protect & Gamble qui a voulu supprimer de son portefeuille la marque Bonux). Il faut donc bien mesurer le taux de report d'achat sur une autre marque avant de décider de supprimer une marque.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> MAYRHOFER, Marketing International, 2012, p. 120

<sup>75</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 356

Typologie marques	Dimension géographique		
	LOCALE	REGIONALE	MONDIALE
Marque source ou corporate	NS	Dépende du degré d'internationalisation	Recommandé Objectif final
Marque ligne	NS	Oui	Recommandé Objectif final
Marque produit	Oui	Oui	Oui si associé à caution
Marque caution	NS	Oui selon les secteurs	Oui si associé à un produit pilier
Marque gamme	Rarement	Oui souvent	Oui Objectif final
Marque distributeur	NS	Oui	Oui, mais rare

Figure 4 : Politique international des marques (Croué, Marketing international, p. 339)

## 4. Politiques à l'international

### 4.1 Politique de produits

Le produit peut être défini comme un ensemble de caractéristiques tangibles et symboliques, y compris le service après-vente et la garantie. C'est une promesse ou bien une réponse faite par l'entreprise pour satisfaire un besoin du marché au moment donné. Les produits peuvent être ensuite regroupés sous différentes gammes.<sup>76</sup>

Pour commencer nous pouvons définir ce qu'une stratégie de produit ou bien une politique produit veut dire. Il faut néanmoins distinguer entre une politique de gamme et une politique de produit.

*« La politique de gamme consiste, à partir d'une ligne de produits, à décider de l'extension d'une gamme ou bien au contraire à retirer une gamme de catalogue. La politique consiste à décider de l'étendue de la variété des gammes aux fonctionnalités différentes autour d'une même technologie ou d'un même métier ou selon un univers de besoins bien identifié. »<sup>77</sup>*

*« La politique produit internationale c'est, à partir d'une gamme, la décision de commercialiser une ou plusieurs références qui la composent sur un marché cible. Chaque référence est susceptible de subir des adaptations pour satisfaire les préférences culturelles de la cible de consommateurs ou des prospects visées. Ces adaptations portent sur le prix et le conditionnement, ainsi que sur la « formule » du produit ou l'éventail des services offerts.»<sup>78</sup>*

Chaque produit possède trois dimensions : la dimension concrète ou matérielle (ce que c'est vraiment, ses caractéristiques physiques, le poids, la taille, etc.) qui doit souvent être adapté au marché en raison des normes, ensuite la dimension fonctionnelle ou d'usage (ceci correspond à la raison pour laquelle le consommateur achète ces produits, pourquoi il va l'utiliser). Certains services vont avec, par exemple le service de préparation, le service de facilitation de la transaction et surtout le service de l'après-

---

<sup>76</sup> [http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-II#II\\_](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-II#II_)

<sup>77</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 305

<sup>78</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 312

vente. La troisième dimension est l'image psychologique que l'on a de ce produit. Pour certains produits (produits de luxe), ceci peut avoir un impact très important.<sup>79</sup>

En réfléchissant sur la possibilité d'entrer sur le marché international, il faut prendre en compte certaines décisions qui se proposent dans ce cas. Serait-il possible de présenter le produit sous la même forme que l'on présente sur le marché domestique ou serait-il nécessaire d'effectuer certains changements suite à la demande internationale ? Pour choisir le degré de l'adaptation sur le marché, il faut penser surtout à ces facteurs :

- Le produit et ses caractéristiques principales
- Les besoins qu'il satisfait
- La législation, les lois et les normes dans le pays où on souhaite exporter
- La taille du marché choisi, la parité de pouvoir d'achat
- Les différences au niveau socio-culturel, les préférences des consommateurs
- La taille de l'entreprise et ses capacités financières
- Le coût de l'adaptation du produit<sup>80</sup>

Parmi les types de produits, nous pouvons citer le **produit local**, qui est souvent destiné à un public assez étroit (l'usage populaire dans le tourisme – les souvenirs comme un sachet de lavande de Provence, etc.). Ce produit est souvent moins attractif que les produits à potentiel international. Le **produit d'export** est celui qui est destiné à être transporté sur les marchés choisis et qui doit donc être adapté aux besoins et préférences locales des consommateurs (on parle souvent des produits sur commande). Le **produit multinational** est un bon exemple du marketing interculturel, quand l'entreprise garde son produit mais l'adapte en fonction du pouvoir d'achat des consommateurs (le taille du packaging, la quantité), des préférences esthétiques (couleur de l'emballage), etc. Pour montrer l'exemple, parlons des biscuits Prince Danone – connus sous la marque LU en Europe Occidentale, mais sous la marque Opavia pour le marché tchèque/slovaque. Le **produit global** est un produit standardisé, basé sur l'uniformité des besoins sur les marchés. Sa seule adaptation est souvent la traduction du mode d'emploi.<sup>81</sup> On peut néanmoins adapter également le packaging, le prix et la publicité.

---

<sup>79</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 113-114

<sup>80</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 111

<sup>81</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 117-118

A l'international il est possible de procéder aux différentes politiques de produit. Il est possible de créer un tout nouveau produit pour le marché ciblé, le modifier uniquement (au niveau de la qualité, des caractéristiques, du style). Il est également envisageable de passer à la phase de l'abandon du produit (s'il n'apporte plus assez à l'entreprise) ou bien d'améliorer le produit au niveau de sa qualité.<sup>82</sup>

#### 4.1.1 Vie d'un produit

Le cycle de vie d'un produit est souvent classé en quatre catégories. Tout commence par une période de l'introduction, qui est caractéristique par un faible volume de ventes et une rentabilité négative. Après cela le produit se dirige vers la phase de croissance, ce qui accélère en générale les ventes. Quand le produit atteint sa maturité, la croissance ralentit, l'augmentation et la diminution de ventes s'alternent. Le produit connaît son déclin quand les ventes sont de plus en plus ralenties. Pour chacun de produits, les phases sont différentes au niveau de la longueur dans le temps.

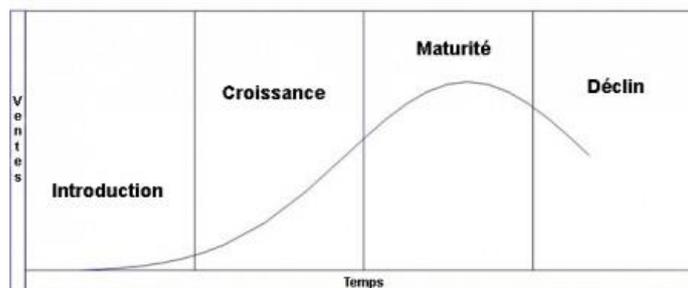


Figure 5 : Le cycle de vie du produit, l'exemple classique<sup>83</sup>

<sup>82</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 345-352

<sup>83</sup> <http://www.webmarketing-com.com/2014/02/03/25900-gardez-en-tete-le-cycle-de-vie-de-votre-produit>

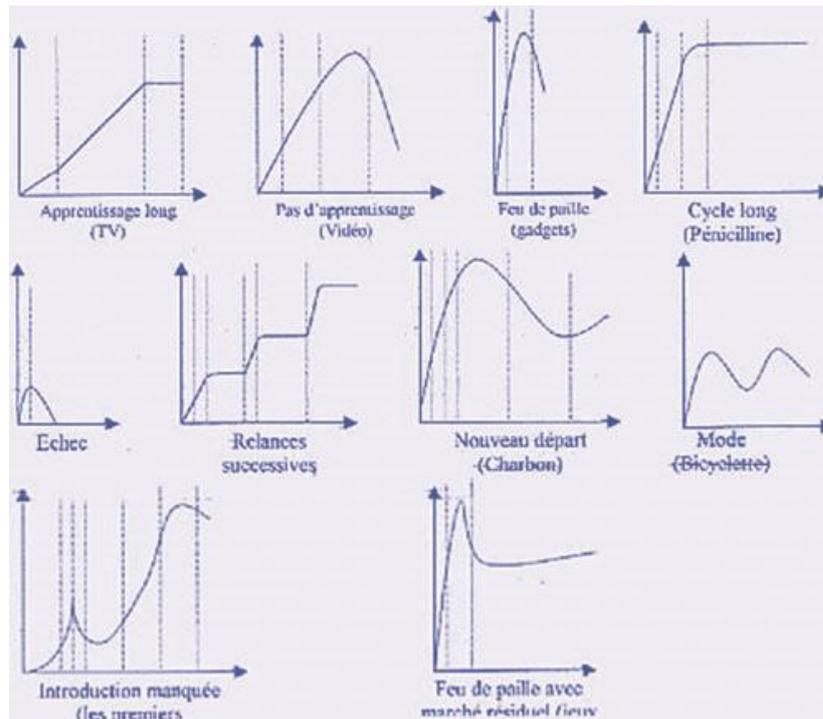


Figure 6 : Les différents cycles de vie de produits<sup>84</sup>

Si nous nous retrouvons sur le marché international, il faut prendre en compte que toutes les phases du cycle de vie ne sont pas toujours favorables à l'exportation. Pendant la phase 1, le produit est donc lancé sur le marché domestique – en cas de la réussite, l'entreprise peut envisager de l'exporter (on choisit le plus souvent les marchés similaires). Au cours de la phase deux, il peut y avoir un certain risque quand les entreprises locales se familiarisent avec le produit exporté et commencent à le fabriquer – on constate l'apparition de nouveaux concurrents. Le développement de la concurrence peut rendre l'exportation plus difficile durant la phase trois, sauf si notre entreprise dispose un certain avantage concurrentiel. Les fabricants continuent à augmenter la production et eux même peuvent commencer à exporter vers d'autres pays. La quatrième phase est spéciale – les entreprises imitatrices peuvent essayer de conquérir le marché où le produit est né, au cas où ils disposent des avantages de coût. C'est à ce moment-là que le marché d'origine « *devient importateur du produit qu'il a contribué à lancer* ». Pour lutter contre la concurrence, l'entreprise peut modifier son mode de développement international en délocalisant la production vers un pays avec

<sup>84</sup> <http://www.oz-ressources.org/le-cycle-de-vie-du-produit/>

un bas coût de revient, elle peut aussi implanter des filiales ou chercher des accords de coopération.<sup>85</sup>

#### **4.1.2 Politique d'extraction**

De nos jours on a tendance de découvrir que les différences entre l'offre des marchés développés et celle des marchés « émergents » sont de moins en moins remarquables. Grâce aux technologies, le consommateur peut voir l'offre dans n'importe quelle partie du monde pour la demander ensuite. Il est également de plus en plus difficile de prolonger la vie d'un produit dans un pays moins développé. L'offre a la tendance de s'uniformiser et les entreprises doivent y faire face. Pour être capable de répondre à toute la demande, nous pouvons avoir recours à la politique d'extraction. C'est une politique utilisée à l'international. Il s'agit de construire une nouvelle gamme de produit pour le marché étranger à partir d'une gamme déjà existante (une gamme source). Ceci nous permet de répondre mieux aux attentes de consommateurs et aux besoins du marché choisi.<sup>86</sup>

#### **4.1.3 Conditionnement**

En ce qui concerne le conditionnement on retrouve une double problématique, c'est-à-dire des différentes approches du point de vue d'un consommateur et de celui d'un distributeur.

Le distributeur peut être très attentif à tout ce qui concerne les coûts de stockage, de transport et de manutention – il lui faut donc un conditionnement résistant au choc pour éliminer les risques de bris (c'est bien pour cela que l'on peut retrouver des bouteilles enveloppées d'un film plastique, etc.), un conditionnement facile à manipuler (on constate l'apparition d'emballages rectangulaires) et un conditionnement qui protège contre la détérioration (pour prolonger la vie des produits).

---

<sup>85</sup> LOTH, Marketing international, 2006, p. 63

<sup>86</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p.314-315

En ce qui concerne le rôle d'un consommateur, ce dernier sera plus intéressé par le design de l'emballage (sa forme et sa couleur, c'est également un des supports de communication et le moyen de se différencier), par la taille (les produits alimentaires subissent souvent une adaptation au segment choisi – famille, célibataires, etc.) et par une sorte de la valeur promotionnelle (l'emballage doit fournir toutes les informations nécessaires au consommateur, en respectant les règles légales).<sup>87</sup>

Nous pouvons rencontrer des préférences au niveau local pour les emballages en ce qui concerne le consommateur. Suite aux études, la marque Kleenex a dû adapter ses emballages, car les Anglais préfèrent le mouchoir jetable en grosse boîte (jusqu'à 90%), par contre les Allemands préfèrent les étuis. Mais ce n'est pas uniquement la forme de l'emballage, c'est aussi la couleur qui peut varier. Nous parlons surtout des produits de grande consommation, des voitures, des objets de décoration, pour lesquels il faut anticiper les préférences (citons l'exemple du groupe IKEA qui a supprimé la couleur jaune pour les canapés aux Etats-Unis, car c'était le synonyme de mauvaise qualité). Une autre raison pour l'adaptation du conditionnement pourrait être l'écologie – le plastique recyclable utilisé sur les bouteilles de Coca-Cola en Allemagne pour donner une bonne image. Le fait ne de pas vouloir s'adapter pourrait entraîner un préjudice important.<sup>88</sup>

#### **4.1.4 Pourquoi adapter un produit ?**

« L'adaptation peut se définir comme une modification physique du produit, de ses performances, des caractéristiques symboliques comme la marque et/ou de ses services.<sup>89</sup> »

Un des premières raisons peut être la préférence locale des consommateurs, c'est d'ailleurs un des arguments les plus forts. Si les consommateurs en Europe centrale préfèrent les yaourts aux fruits rouges, alors que les Brésiliens choisissent plutôt un yaourt aux céréales, le producteur est obligé d'adapter son offre s'il veut avoir du succès sur ces marchés. On peut également arriver à réduire les coûts de fabrication en

---

<sup>87</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 354-355

<sup>88</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 326-327

<sup>89</sup> LOTH, Marketing international, 2006, p. 65

s'apercevant que le consommateur demande moins que ce que l'on propose sur le marché local (raccourcissement de la durée de garantie, moins d'équipement demandé). La nécessité d'adapter un produit peut venir des attributs symboliques, qui peuvent être contre le pays d'origine (les produits allemands se vendent moins bien en Israël) ou contre la signification (une tirelire en forme de cochon est tout à fait acceptable dans les pays germanophones, mais est choquante pour les Musulmans).<sup>90</sup>

Si on adapte un produit, c'est donc pour mieux satisfaire la demande pour répondre plus précisément aux attentes des consommateurs, pour s'adapter aux conditions de distribution. C'est aussi un moyen de se protéger et lutter contre la concurrence (l'adaptation peut souvent permettre de se différencier, d'avoir un positionnement original et d'apporter un bénéfice supplémentaire).<sup>91</sup>

#### **4.1.5 Pourquoi standardiser un produit ?**

En appliquant une politique de standardisation, on peut avoir « *une meilleure rationalisation en amont des fonctions production et approvisionnement* », une meilleure notoriété internationale et on peut également réduire les coûts de communication.<sup>92</sup>

Les économies d'échelle peuvent constituer un argument fort pour standardiser le produit, car la fabrication en longue série permet de répartir des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités. La symbolique du produit joue un rôle assez important aussi : si l'image du pays d'origine est positive (le parfum français), il ne faut pas adapter le produit ! L'acheteur devient motivé par une demande d'exotisme, d'une certaine valeur universelle (Coca Cola).<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup>[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/argu\\_adaptation.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/argu_adaptation.html)

<sup>91</sup> BRUN, Marketing international, 2014, p. 146

<sup>92</sup> LOTH, Marketing international, 2006, p. 64

<sup>93</sup>[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/argu\\_standard.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/argu_standard.html)

#### 4.1.6 Législation et le produit

- Les directives Européennes : les demandes basiques de sécurité que le distributeur doit respecter pour qu'un produit puisse être présenté sur le marché Européen
- Les normes Européennes : on parle plutôt des spécificités techniques qui peuvent être respectées volontairement
- Le principe de la présomption d'accords : se base sur l'hypothèse que les produits fabriqués sous les normes Européennes sont en accord avec les demandes des directives

Au niveau Européen, c'est toujours l'entreprise, fabricant du produit, qui est responsable de l'exécution des processus qui mènent à la déclaration de l'accord entre le produit et toutes les normes. Si le produit remplit ces demandes, il doit avoir une indication « **CE** ». En ce qui concerne le niveau international, on peut souvent retrouver les normes ISO. Les caractéristiques de ces normes sont surtout la nécessité de mettre l'accent sur la discipline et la correction dans les activités ayant un lien avec la qualité, les documents de tous les procédés, les registres des procédés effectués, etc. L'ensemble de ces règles est utile surtout pour le management de qualité et peut être présenté comme un instrument de limitation des risques. Les normes **ISO** ne sont pas obligatoires, mais elles augmentent la crédibilité et l'image de l'entreprise et en créent un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux.<sup>94</sup>

### 4.3 Politique de prix

Le prix d'un bien et d'un service est défini par un montant que le consommateur final paye pour acquérir ce produit/ce service. Il peut être un instrument de la communication par lequel l'entreprise communique ce que le consommateur peut attendre du produit lui-même. C'est également le moyen de l'entreprise pour arriver à des revenus et il influence sans aucun doute la demande sur le marché. Le prix peut très

---

<sup>94</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 115- 116

bien déterminer le nombre de consommateurs que l'entreprise pourrait avoir sur le marché.

En général, les décisions de prix sont considérées de deux façons: la tarification comme un instrument actif d'accomplir objectifs de marketing, ou la tarification comme un élément statique dans une décision d'affaires. Si les prix sont considérés comme un instrument actif, l'entreprise fixe les prix (plutôt que le marché suivant prix) pour atteindre les objectifs spécifiques, les volumes de ventes ciblées ou d'autres objectifs spécifiques. La société qui suit la deuxième approche, le prix comme un élément statique, exporte probablement seulement les stocks excédentaires, accorde une faible priorité aux affaires à l'étranger, et considère ses ventes à l'exportation comme des contributions passives à volume des ventes.<sup>95</sup>

De même, il s'agit de l'instrument le plus souple parmi les instruments du marketing mix, car il est possible de réagir vite aux changements et d'adapter le prix suite au développement sur le marché en fonction de l'offre et de la demande. Un autre avantage peut être le fait que la politique de prix est moins dépendante à l'environnement extérieur, l'entreprise peut donc la contrôler facilement et l'utiliser comme un instrument stratégique et opérationnel pour établir une stratégie marketing au niveau international.

Déterminer les prix n'est pas l'un des sujets les plus faciles. Avant de décider un prix, l'entreprise doit prendre en compte plusieurs facteurs externes qui peuvent apparaître, comme l'instabilité des devises, le taux d'inflation, la régulation des prix par le gouvernement, les douanes et les taxes, la concurrence et la demande sur le marché.

#### **4.3.1 Facteurs influençant le politique prix à l'international**

Il y a plusieurs facteurs qui influencent le politique prix et les décisions sur les prix au niveau international. Ces facteurs peuvent être d'origine externe, tout comme d'origine interne. Parmi les facteurs externes les plus importants nous pouvons retrouver l'environnement économique, les facteurs commercio-politiques, le taux de change (est-il stable ou les fluctuations sont-elles souventes ?), le taux d'inflation, la

---

<sup>95</sup> CATEORA, International marketing, 2010, p. 522

force de la concurrence, la demande et son évolution et le comportement des consommateurs.

Parmi les facteurs externes nous retrouvons donc :

- Politique fiscale du pays : en raison de l'importance assez élevée des taxes dans les pays, le système n'est pas uniformisé dans l'ensemble des pays de l'Union Européenne. Ceci influence la hauteur des prix mais également la forme d'entrée sur le marché. En ce qui concerne les produits importés dans le pays, les taxes les plus importantes sont : la TVA et le droit d'acquise
- Les instruments limitant la création libre du prix : on perçoit des limitations dans quelques domaines et industries pour établir des prix afin de protéger des consommateurs et des PME. L'Etat peut déterminer le plafond des prix (les loyers, les médicaments), les prix minimaux, etc.
- Les politiques douanières : elles sont utilisées pour protéger les firmes locales. Les pays cherchent très souvent à promouvoir ses propres exportations et de limiter des importations (surtout s'il y a un impact direct sur un secteur sensible). La taxation douanière impacte directement le prix de vente final de chaque produit (ceci peut faire une source de motivation à l'exportateur qui peut prendre en compte la possibilité d'implantation dans le pays
- Le taux d'inflation : ceci est un indicateur très important pour une entreprise qui souhaite exporter ses produits
- Les taux de change : les taux peuvent varier entre la validation du contrat et ensuite le paiement, donc les entreprises peuvent perdre de l'argent. Si la valeur de la monnaie domestique augmente, ceci rend les importations moins chères. Les risques sont les plus importants sur les contrats à long terme.
- Les autres : la concurrence, Internet, le comportement des consommateurs, etc.<sup>96</sup>

Les facteurs internes pour la fixation du prix sont la stratégie globale de l'entreprise au niveau international, le positionnement, les coûts de production, le prix de la logistique...

---

<sup>96</sup> MACHKOVA, Mezinárodní marketing, 2006, p. 139-143

- Les charges de logistique : nous parlons souvent des Incoterms (ensemble des coûts et charges – transport, assurance, douanes,...). Ils sont utilisés pour définir les risques pour les importateurs et les exportateurs. Il existe 4 groupes.<sup>97</sup>

#### 4.3.2 Quelle politique de prix adopter ?

L'entreprise a plusieurs possibilités pour fixer son prix. Elle peut soit utiliser une approche fondée sur le calcul des coûts ou une approche fondée sur l'analyse du marché.

- Calcul des coûts : l'essentiel est de déterminer le coût de revient industriel (y compris le prix de transfert et ensuite évaluer tous les coûts liés à l'exportation des produits. Il faut également tenir compte des INCOTERMS liés aux produits.
- Analyse du marché : dans ce cas, l'entreprise va beaucoup étudier le marché, surtout tout ce qui concerne la demande et la concurrence. Pour évaluer la demande, on va regarder les caractéristiques des consommateurs, la relation prix-demande et la concurrence. Si l'entreprise décide de se baser sur la concurrence, elle peut utiliser la stratégie d'alignement, la stratégie d'écrémage ou la stratégie de pénétration<sup>98</sup>

Même dans l'environnement des fixations des prix il est tout à fait possible de faire une standardisation ou adaptation des prix.

1. Standardisation des prix : ceci est possible dans le cas d'un positionnement global où les prix sont établis selon le niveau donné au sein de l'entreprise et ce prix est ensuite respecté dans tous les autres pays. Les entreprises essaient d'utiliser cette stratégie au maximum
2. La différenciation des prix : les prix sont établis à la base des conditions sur les marchés différents. Ça permet de fixer des prix en fonction de la demande, des ressources financières disponibles et l'entreprise peut réagir de manière assez flexible aux changements de conditions sur les marchés internationaux. Le point

---

<sup>97</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 396-397

<sup>98</sup> MAYRHOFER, Marketing international, 2009, p. 125 – 135

faible de cette stratégie est l'image désunie et la possibilité d'acheter le produit sur le marché où le prix est plus bas<sup>99</sup>

### 4.3.3 Valorisation - pricing

Ce processus est influencé surtout par les coûts, la demande et la concurrence sur le marché. Suite à cela nous pouvons dire que le prix est soit orienté aux coûts, soit à la demande ou à la concurrence.

- Prix de revient majoré (cost-plus pricing) : on peut dire qu'il s'agit d'une technique relativement simple. Il faut juste ajouter une marge aux charges unitaires. Cette technique est utilisée plutôt pour les produits de luxe, pour les produits spéciaux, pour les produits avec une élasticité de prix faible. Ceci ne permet pas réagir d'une manière flexible aux changements sur le marché.
- Prix de seuil de rentabilité (break-even pricing) : c'est également une méthode pour le prix orienté aux coûts. L'entreprise estime un prix qu'elle doit être atteint avant une certaine date. Nous ne prenons pas en compte l'élasticité de la demande, ni les prix des concurrents.
- Prix de la valeur perçue (value-perceived pricing) : l'entreprise essaye de vendre à un segment choisi le produit d'une qualité demandé pour le prix d'après les estimations, de comment le marché perçoit ce produit. On peut souvent influencer ce sentiment, comment le produit est perçu, par une bonne technique de communication, via la marque, le service, etc.
- Prix de la valeur ajoutée (value-added pricing) : c'est une méthode pour proposer un prix relativement bas pour un produit de qualité. Cette méthode suppose que le prix devrait représenter pour le consommateur une offre de haute valeur qui est le résultat des efforts pour réduire des charges en gardant la qualité. Un prix bas permet souvent d'atteindre un nombre de clients plus élevé. Même si l'entreprise gagne peu sur un produit vendu, grâce aux volumes vendus elle peut devenir rentable.
- Prix de la ligne de produits (price lining) : les entreprises ne fabriquent pas souvent un produit unique, mais en font des lignes de produits. On respecte

---

<sup>99</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 400

souvent les prix de la ligne de produits pour un certain ensemble de produits. Ceci est utilisé par des grands magasins pour vendre des vêtements ou chaussures, tout en supposant que les consommateurs font des liens entre les lignes des produits et des taux de prix différents. Les consommateurs choisissent des produits dans les taux de prix qui sont acceptables de leurs points de vue et le prix est souvent un synonyme de la qualité<sup>100</sup>

#### 4.4 Politique de distribution

*« La distribution, c'est l'ensemble des activités réalisées par le fabricant avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondantes aux besoins des utilisateurs. »<sup>101</sup>*

La distribution au niveau international consiste en deux actions : la gestion des canaux de distribution et la logistique. L'objet principal de la gestion des canaux de distribution est l'identification, le choix de la gestion des relations avec les partenaires commerciaux – les distributeurs. La logistique s'occupe de la gestion des transports, que la marchandise soit arrivée dans la destination prévue et qu'elle y soit dans un temps demandé pour être à disposition de consommateur.

*« La distribution internationale, au sens large, consiste à faire passer le produit du pays d'origine au pays de destination. Au sens étroit, il s'agit de gérer un réseau local de distribution pour assurer la distribution physique et la promotion auprès des clients finaux. »<sup>102</sup>*

La distribution est la moins flexible dans le marketing mix et chaque changement se montre après un délai assez long. Il faut également prendre en compte que les changements dans la politique de distribution sont assez coûteux et risqués. La politique de distribution au niveau international influence toutes les autres parties du marketing mix : la politique de produit est donnée par la politique de distribution au

---

<sup>100</sup> MACHKOVA, Mezinardni marketing, 2006, p. 146-147

<sup>101</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 396

<sup>102</sup> JOLIVOT, Marketing international, 2013, p. 99

niveau de la qualité de produits exportés, la taille de l'emballage, la composition des produits, etc. Le prix peut être influencé par le fait que les distributeurs sont souvent amenés à participer aux coûts de marketing ou de logistique des intermédiaires, ce qui se projette dans les prix finaux. Au niveau de la politique de communication, c'est le choix de la stratégie de communication et son succès qui dépend souvent de la coopération entre les intermédiaires. La politique de distribution est influencée par plusieurs facteurs, comme la concurrence sur le marché, les possibilités économiques, la nature du produit, le comportement des consommateurs, la stratégie de distribution (intensive, sélective, prioritaire), la composition du secteur, etc.<sup>103</sup>

Une bonne gestion de distribution peut devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Ceci permet également au consommateur d'avoir des avantages sous forme de :

- L'endroit : le produit est accessible à l'endroit convenant
- Le temps : le produit est accessible quand le consommateur le demande
- La forme : le produit est préparé de la façon que le consommateur puisse l'utiliser comme il le souhaite

En se situant au niveau international, le responsable marketing doit adapter la politique de distribution aux cibles choisies sur le marché déterminé. L'entreprise est ensuite limitée par la caractéristique des consommateurs (quantité, zone géographique, comportement), les propriétés du produit (niveau d'adaptation, prix), la caractéristique des moyens de distribution et par l'environnement politique et légal dans le pays.

#### **4.4.1 Fonctions de la distribution**

La distribution peut avoir plusieurs fonctions :

- La transformation spatiale : la possibilité de proposer un produit exporté (des tomates du Maroc sur le marché français)
- La transformation temporelle : permettre au client d'avoir le produit dans un délai le plus court possible

---

<sup>103</sup> Machkova, Mezinárodní marketing, 2006, p. 157 - 167

- La fonction de stockage : permettre au client d’avoir un produit disponible en temps et au lieu souhaité (ceci est lié à la transformation temporelle pour éviter les ruptures de stock et à la fonction financière pour réduire le coût du capital immobilisé)
- La fonction de conditionnement : permet de proposer des produits dans une forme souhaitée
- La fonction d’assortiment : regrouper sur un même lieu l’ensemble des produits demandés par un segment de consommateurs
- La fonction financière : « *si la rotation des stocks est plus vite que le crédit fournisseur, le point de vente dégage un excédent de trésorerie qu’il peut investir dans l’expansion de son enseigne.* »
- La fonction de présence : permet la mise en scène des produits de façon à ce que la décision d’achat du client soit facilitée.<sup>104</sup>

#### 4.4.2 Circuits de distribution

L’entreprise possède un choix de circuits de distribution qu’il peut avoir sur un marché. « *Un circuit de distribution est constitué par l’ensemble des intermédiaires utilisés successivement par une entreprise pour transférer ses produits jusqu’au client final. La longueur d’un circuit de distribution désigne le nombre de niveaux qui existe entre le producteur et les consommateurs.* » D’après quels critères l’entreprise peut choisir son circuit de distribution ? On constate des facteurs liés à l’entreprise (stratégie, caractéristiques du produit, ressources) et des facteurs liés au marché étranger (caractéristiques du client, concurrence, système de distribution).

Il y a plusieurs éléments qui vont avoir un impact fort sur le choix d’un circuit de distribution. Nous parlons du comportement d’un acheteur ou d’un consommateur (il est important de connaître leur pouvoir d’achat, la structure et la fréquence de leurs achats, leurs préférences, les différences géographiques de la demande et des différences culturelles et de consommation), la nature du produit (les matières premières, les machines, les produits avec la date de péremption courte, etc.), la

---

<sup>104</sup>[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/fonction.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/fonction.html)

stratégie de distribution (intensive, sélective ou exclusive), la concurrence, les moyens économiques, etc.

Le moyen de distribution qui est en cours de développement et qui ne cesse que d'augmenter, c'est bien Internet. Grâce à l'Internet, les entreprises peuvent communiquer directement avec le consommateur final et il favorise également l'internalisation. Les consommateurs ayant une connexion Internet ont l'accès de partout et à n'importe quel moment aux offres des entreprises pour les comparer et évaluer. Faire des achats par Internet devient une pratique très courante aux Etats-Unis, mais commence à se développer en Europe, par exemple grâce au géant des ventes en ligne, Amazon.<sup>105</sup>

Nous parlons ensuite des circuits de distribution directs, courts ou longs<sup>106</sup>.

1. Circuit de distribution direct : il s'agit du cas quand le producteur vend directement au consommateur. L'exemple peut être la vente directe à l'usine. Ce circuit ne comprend aucun canal de distribution
2. Circuit de distribution court : il existe un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur final. L'exemple est le cas d'un agriculteur qui vend ses légumes aux magasins spécialisés. Nous y retrouvons un seul canal de distribution
3. Circuit de distribution long : on constate une présence d'au moins deux acteurs entre le producteur et le consommateur final. C'est le cas d'un producteur qui vend à un grossiste qui ensuite revend à une centrale d'achat, même à l'étranger. Nous retrouvons ici donc plusieurs canaux de distribution<sup>107</sup>.

Avant de choisir un circuit, il faut bien réfléchir et se poser plusieurs questions. Il est important de connaître : le montant espéré des ventes, le coût des moyens à mettre en œuvre, le pouvoir de négociation, la capacité à contrôler les points de vente, la compatibilité entre les différents canaux utilisés, les contraintes juridiques, les caractéristiques du produit et de l'entreprise, les compétences des intermédiaires, etc.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> MACHKOVA, *Mezinarodni marketing*, 2006, p. 168-170

<sup>106</sup> MAYRHOFER, *Marketing international*, 2012, p.151-155

<sup>107</sup> MASSABIE-FRANCOIS, *Commerce international*, 2009, p. 141

<sup>108</sup> VANDERCOMMEN, *Marketing*, 2011, p. 424-426

On peut ensuite retrouver la méthode de 9C (originellement 11C, développé par Czinkota et Ronkainen) pour avoir une « liste » à quoi il faut être très attentif :

- Le consommateur
- La culture
- Le caractère
- Le capitale nécessaire
- Le coût – dépend du rapport de force entre distributeur et l'entreprise
- La concurrence
- La couverture du marché/produit
- La continuité
- Le contrôle par la propriété<sup>109</sup>

En Europe nous pouvons constater une présence de certaines spécificités dans l'univers de la distribution, mais surtout il y a une grande diversité des formes d'organisation des entreprises commerciales. On parle plus précisément du commerce indépendant, du commerce associé et du commerce intégré.

1. Le commerce indépendant : « *regroupe les entreprises familiales qui ne sont liées à aucune organisation* ». Les membres sont assez indépendants et autonomes pour la prise des décisions et pour la négociation directe avec les fournisseurs.
2. Le commerce associé : « *une forme de commerce où plusieurs entreprises indépendantes se regroupent afin de coordonner ensemble leurs activités de distribution* ». Grâce à une organisation en réseaux, ils peuvent profiter des meilleures conditions d'achat, ça leur permet également d'améliorer leurs activités ou de mener des actions marketing communes.
3. Le commerce intégré : « *est constitué par les distributeurs qui cumulent les fonctions de gros et de détail* ». Ils agissent directement entre les producteurs et les consommateurs et en Europe nous retrouvons six formes de ce groupement. *Les grandes et moyennes surfaces (GMS), les grandes surfaces spécialisées*

---

<sup>109</sup> [http://marketing.thus.ch/loader.php?page=International-III#III\\_C](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=International-III#III_C)

*(GSS), les grands magasins, les magasins populaires, les magasins de discount et les magasins d'usine<sup>110</sup>*

#### **4.4.3 Modes de distribution**

*Le système de distribution d'un pays est à la fois le résultat mais aussi le déterminant du mode de vie d'une société. De la densité de l'appareil commercial dépend la manière de faire les courses, leur fréquence, et plus généralement l'équilibre entre zones urbaines et rurales. La tendance à l'accroissement de la taille moyenne des points de vente mène à une concentration géographique de ceux-ci sur les grandes agglomérations. A l'inverse, dans les zones rurales, la désertification commerciale précède souvent un vide démographique. Dans un pays à forte densité commerciale, les habitants profitent d'un service de proximité.<sup>111</sup>*

Nous pouvons nous retrouver avec plusieurs formes de distributions. Citons les plus importants parmi eux :

- Vente traditionnelle dans le magasin (avec un ou plusieurs vendeurs)
- Commerce ambulant (vente à domicile, sur les foires et marchés, etc.)
- Vente visuelle et libre-service (supermarchés, etc.)
- Marketing direct (vente par correspondance, téléachat, magasin en ligne)
- Discount (avec des prix bas)
- Magasin d'usine<sup>112</sup>

On peut retrouver également un impact culturel dans les moyens de la distribution. Les magasins et les supermarchés seront fermés le dimanche et les jours fériés. Par contre en allant aux Etats- Unis, les commerces seront ouverts, certains même 24h/24. Les modes de ventes et de distribution changent plus vite que l'on le pense. Il y a 15 ans, on trouvait surtout des petits magasins ou des superettes en République Tchèque. En ce moment, le pays est envahi par des supermarchés, des hypermarchés ou des centres commerciaux.

---

<sup>110</sup> MAYRHOFER, Marketing International, 2012, p. 159-161

<sup>111</sup>[http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/filtre.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/filtre.html)

<sup>112</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 410-417

## 4.5 Politique de communication

Avant de commencer détailler ce chapitre, posons-nous la question : qu'est-ce que la communication ? Pourquoi est-il important de communiquer et d'avoir des bonnes techniques de communication, que l'on soit au niveau national ou international ?

La communication au niveau marketing, ce n'est pas uniquement la publicité. C'est un outil qui permet au consommateur de faire connaissance du produit et de commencer à s'y intéresser de façon active. Le but de la communication marketing est de créer une image positive de l'entreprise, de ses produits et de ses services, à tous les niveaux.

Les stratégies de communication peuvent varier en fonction du degré de développement du pays ciblé, de l'environnement juridique et socio-culturel. Les entreprises essaient souvent d'avoir une stratégie de communication de base à partir de laquelle elles adaptent certains outils marketing d'après les besoins présents dans le pays choisi. Le plus important est de prendre en compte la délicatesse de la langue – tout ce que l'on veut dire n'est pas forcément traduisible ou pourrait avoir un sens tout à fait différent – d'où l'importance de bien prendre son temps, de confier la mission à quelqu'un ayant de bonnes compétences. Car une traduction de message qui n'est pas correcte ou qui est mal fait peut avoir un impact catastrophique pour l'entreprise – son image pourrait être endommagée ou bien toute détruite.<sup>113</sup> La communication internationale est donc très proche de la communication nationale, mais elle est plus complexe et a un certain défi – *de coordonner et d'assurer la cohérence des messages diffusés aux différents publics de l'entreprise (partenaires, distributeurs, gouvernements, etc.), compte tenu de nombreuses contraintes supplémentaires (les habitudes en matière de supports et de médias, les différences culturelles et linguistiques, etc.)*<sup>114</sup>

Nous distinguons deux types de communication. La communication externe, en dehors de l'entreprise, et la communication interne, pour tout ce qui se passe dans l'entreprise. Elle peut se servir de plusieurs supports, comme du journal papier ou en forme virtuelle, les affiches, les courriers, les informations partagées sur le site internet

---

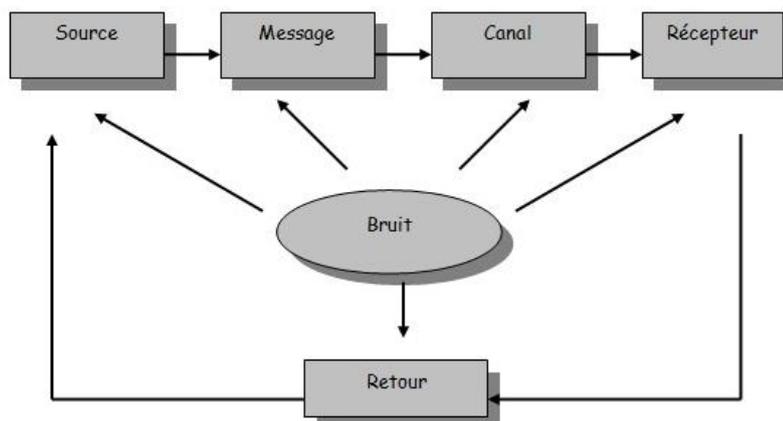
<sup>113</sup> MACHKOVA, *Mezinarodni marketing*, 2006, p. 177-178

<sup>114</sup> JOLIVOT, *Marketing international*, 2013, p. 90

interne de l'entreprise. Quant à la communication externe, elle a pour le but de créer une relation entre l'entreprise et le client, les consommateurs et les partenaires commerciaux.<sup>115</sup>

Il ne faut pas penser que la communication est uniquement un procès-verbal où on échange l'information avec les expressions verbales. Pensons à tout ce qui est écrit, les signes, la signalisation routière, l'écriture Braille, etc.

Il y a tout un processus de communication qui a été décrit par de nombreux théoriques. Il s'agit donc du concept d'un annonceur – l'émetteur qui veut passer un message à sa cible – le récepteur. Ceci peut paraître comme une simple opération mais il faut penser à certains détails. L'émetteur doit d'abord coder le message pour que le récepteur puisse le décoder ensuite. Mais il va le décoder à sa façon, comme il le comprend, ce qui peut varier du sens de message émis par l'annonceur.



*Le processus de communication. Source: inspiré des travaux de Shannon et Weaver (1949) ainsi que de Wiener (1948).*

Figure 7 : Le processus de communication<sup>116</sup>

On constate néanmoins une différence entre la communication et la communication marketing. La communication est un processus du partage d'une certaine information qui a pour le but de réduire ou éliminer une incertitude sur les deux côtés communicants. La communication marketing est une communication dirigée dont l'entreprise se sert pour informer, persuader ou influencer les consommateurs ou les

<sup>115</sup> CROUE, Marketing, 2015, p. 427

<sup>116</sup> [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/processus.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/processus.html)

intermédiaires. C'est de propos délibéré et sous une forme acceptable pour la cible choisie, que l'on crée une information dans ce contexte.<sup>117</sup>

Un modèle d'apprentissage publicitaire peut être proposé sur le tableau suivant :

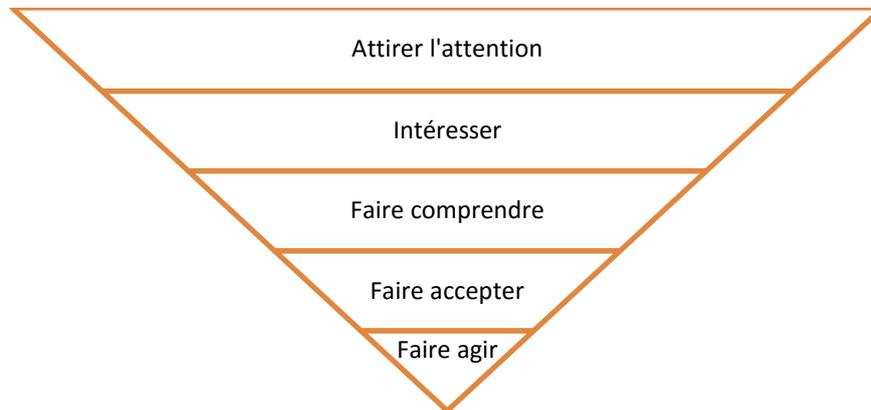


Figure 8 : Le modèle d'apprentissage publicitaire<sup>118</sup>

Avant d'établir une communication, prenons en compte que le consommateur est exposé à environ 1600 messages commerciaux par jour dans les pays développés. Le consommateur qui est plus attentif et plus sensible à la publicité ne retiendra que 10 messages – tout ça est également influencé par la présence du « bruit » (la comparaison du produit avec un autre concurrent, etc.). Le message doit être clair, facile à retenir et être présenté sous une forme intéressante sur un canal adéquat. Le retour des clients est également important car il permet de vérifier l'efficacité de notre message. Le retour optimal est donc l'achat et l'augmentation du volume de ventes.<sup>119</sup>

Les buts le plus importants de la communication marketing sont donc :

- Informer, influencer, rappeler
- Différencier le produit, mettre l'accent sur ses propres caractéristiques
- Souligner sa valeur
- Stimuler la demande
- Stabiliser les bénéfices

<sup>117</sup> [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr\\_kam\\_mk\\_marek.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_kam_mk_marek.pdf)

<sup>118</sup> VANDERCAMMEN, Marketing international, 2011, p. 453

<sup>119</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 178

- Renforcer la connaissance de la marque (branding)
- Développer l'image de l'entreprise
- Optimiser le cycle de vie du produit<sup>120</sup>

#### 4.5.1 Entreprise exportatrice

Une PME peut rencontrer plusieurs obstacles lors de son entrée sur le marché international. Ce qu'elle recherche, c'est surtout d'être rentable à court terme et elle ne cherchera probablement pas à avoir des démarches dans la communication internationale. Le cas arrivera une fois l'activité stable. Entre temps, c'est souvent le rôle de l'agent commercial de servir d'un moyen de communication entre l'entreprise et les consommateurs sur le nouveau marché. Deux actions peuvent être possibles :

- Tout ce qui concerne l'accompagnement des commandes de documents et articles publi-promotionnels (affichettes, catalogues, présentoirs, etc.), et ce qui est donc destiné surtout aux intermédiaires de la distribution
- Les actions engageant une campagne publicitaire, imaginée et mise en œuvre par une agence de communication. L'entreprise peut ensuite laisser ses intermédiaires choisir et décider pour les thèmes de campagnes – il faut néanmoins que le partenaire local justifie ses choix et présente les preuves de dépenses engagées.

Une entreprise mondiale, exposée à toutes les formes de concurrence, tient à développer son innovation, mais aussi ses décisions dans le marketing stratégique. Trois cas peuvent être possibles, suite aux relations que l'entreprise entretient.

- La maison « mère » est en charge de toute la zone économique, elle impose tout sur tout et les responsables marketing locaux mettent en œuvre les actions.
- L'opposé de la stratégie précédente suppose que chaque filiale est autonome pour les actions à mener sur le marché. Le désavantage est que cette politique ne permet pas de réaliser des économies d'échelle.
- La troisième possibilité est de partager les décisions entre le siège majeur de l'entreprise et les filiales. *Des campagnes mondiales de sponsoring, des*

<sup>120</sup> [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr\\_kam\\_mk\\_marek.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_kam_mk_marek.pdf)

*lancements de produits standardisés sur une zone, des campagnes de positionnement ou de repositionnement d'image seront engagés par la maison mère ou la filiale pilote. Dans ce cas, les plans d'action sont imposés à tous les marchés.*<sup>121</sup>

Plusieurs alternatives se présentent pour ce cas. L'entreprise à l'international peut très bien adapter sa politique de communication pour chacun de ses marchés (dans ce cas nous risquons d'avoir des coûts élevés, une absence de synergie des actions) ou alors la standardiser et s'en servir sur tous les marchés ciblés (ceci peut amener une perte d'efficacité, mais permet des économies d'échelle). Un compromis peut être ensuite de moduler et standardiser d'une partie la politique de communication choisie suite à la fameuse phrase « Think local, act global » - on sera ensuite capable d'avoir une image mondiale uniforme en prenant compte des spécificités locales, mais il y a des risques au niveau de la rapidité d'exécution et réactivité (en général très faible).<sup>122</sup>

## **4.5.2 Moyens publicitaires**

Le « communication mix » est construit de quatre phares. Nous parlons de la publicité, des relations publiques, du marketing direct et des supports de vente. En combinant ces quatre éléments, l'entreprise essaye de trouver le meilleur moyen de communication avec ses consommateurs, fournisseurs, distributeurs, etc.

### **4.5.2.1 Publicité**

La publicité reste toujours un des moyens de communication les plus importants. Lorsque l'entreprise essaiera de s'implanter sur un nouveau marché international, il sera plus facile d'utiliser une communication de masse via les médias. L'objectif de la publicité est de faire connaître la marque, de développer une certaine notoriété. Dans ce cas on va s'adresser à un large public, c'est une communication de masse. La publicité est une forme payante d'une communication non-personnelle dont l'entreprise se sert

---

<sup>121</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 438-441

<sup>122</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 157

pour s'adresser aux consommateurs et pour les inciter à l'achat du produit. La tendance parmi les consommateurs est d'être un *consommateur politique* qui s'intéresse à l'environnement, qui s'occupe correctement de son corps et qui utilise son temps libre de *façon intelligente*. La publicité peut être informative, comparative, persuasive ou évacuative. On trouve la publicité à la télévision, à la radio, dans la presse, « outdoor » ou « indoor », sur Internet.<sup>123</sup>

On retrouve la publicité soit dans les moyens écrits, comme la presse (nationale ou internationale), à la radio, à la télévision, au cinéma, à l'affichage, etc. L'avantage de la presse est que l'on peut cibler effectivement notre clientèle (les magazines spécialisés). L'association du son et de l'image à la télévision renforce l'impact du message diffusé. Bien que la télévision propose une dimension souvent internationale, ce moyen reste toujours très coûteux et ne permet pas d'effectuer un ciblage efficace.<sup>124</sup>

#### 4.5.2.2 Supports et la promotion de vente

Nous parlons également d'une forme de communication non-personnelle qui a pour but de stimuler le comportement des consommateurs et ensuite augmenter la possibilité d'achat. Le budget pour cette catégorie peut souvent être assez élevé et peut toucher jusqu'à 75% du budget marketing. Suite à la cible choisie, il est possible de distinguer la promotion pour les consommateurs finaux (B2C) ou les entreprises (B2B). Cette sorte de communication est très importante – d'après les recherches, il y a entre 50 et 70% des consommateurs qui décident de l'achat du produit sur place, suite à une impulsion. On retrouve souvent des dégustations, des démonstrations, des jeux, des cadeaux, des échantillons, etc., dans les magasins pour justement inviter le consommateur à découvrir le produit. Citons l'exemple de la promotion – deux produits achetés, le troisième gratuit ; ou bien la distribution des bons de réduction (une activité interdite aux Pays-Bas).<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> MACHKOVA, *Mezinarodni marketing*, 2006, p. 181-183

<sup>124</sup> <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Btissam-III>

<sup>125</sup> MACHKOVA, *Mezinarodni marketing*, 2006, p. 192

L'entreprise a la possibilité de participer aux foires et aux salons pour se faire connaître auprès des clients, que ce soit un B2B ou B2C. La participation aux salons internationaux constitue un vecteur important et efficace, surtout au moment de prospection de nouveaux marchés.<sup>126</sup>

#### 4.5.2.3 Relations publiques

*Les relations publiques sont tous les types d'informations que l'entreprise communique à travers des médias comme la presse, la radio ou la télévision. C'est toute situation, méthode, action ou communication capable de créer dans le public un climat de confiance favorable à l'entreprise, à l'organisme ou au groupement ainsi qu'à sa production.*<sup>127</sup> L'objectif est de développer une relation forte entre la marque et le consommateur, d'influencer sur le long terme les avis du grand public et de construire la culture et l'identité de l'entreprise. Les entreprises choisissent de plus en plus souvent d'avoir une section des relations publiques au sein de leur entreprise ou de profiter de nombreuses offres des agences existantes sur le marché. Une grande importance est donnée aux messages gratuitement placés dans les moyens publicitaires (la télévision, la radio), car une publicité indépendante est souvent mieux vue que d'autres moyens payants.<sup>128</sup>

Avec le développement de cette activité, on entend de plus en plus souvent parler du sponsoring ou de la participation aux événements ou activités caritatives, écologiques, éducatives, etc. « *Les entreprises perçoivent l'occasion de renforcer leur notoriété en investissant dans les actions marketing dont le retour sur investissement doit être assuré.* »<sup>129</sup>

Les démarches des relations publiques sont moins commerciales et moins directes que la promotion ou la publicité. Le but est donc d'établir une forte relation avec le public, promouvoir l'âme de l'entreprise, de prouver son côté social.

---

<sup>126</sup> MASSABIE-FRANCOIS, Commerce international, 2009, p. 156

<sup>127</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 483

<sup>128</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 190

<sup>129</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 475

L'entreprise peut créer un dossier de presse, des brochures, organiser des conférences de presse ou des interviews, etc.<sup>130</sup>

#### 4.5.2.4 Marketing direct

Que peut-on imaginer sous le terme de marketing direct ? Ce sont toutes les activités qui mènent en rapport direct et personnel avec le consommateur. Il est possible de communiquer directement avec le client, ce qui peut être plus efficace et également plus rapide, ce qui nous permet de proposer certains avantages et d'avoir un retour assez rapide. Les moyens à employer sont la vente directe, le télémarketing, l'envoi ciblé des offres commerciales, online marketing ou le marketing catalogue. Si nous rentrons dans un lien direct avec un client étranger, il faut être préparé en avance et prendre en compte les différences socio-culturelles.<sup>131</sup>

Le marketing direct permet de mieux cibler les offres, ce qui nous mène à la réduction du budget publicitaire et d'éviter le passage par un intermédiaire. Mais il faut toujours penser aux caractéristiques culturelles de nos cibles. Ce qui peut devenir difficile, c'est une réalisation des études dans les pays émergents où on manque de statistiques et d'anticiper ensuite leurs réactions. Citons l'exemple des marques comme Cartier ou Gucci qui ont installé leurs boutiques à Shanghai en supposant que sur 14 millions d'habitants, 500 000 personnes ont le moyen de s'offrir leurs produits. Néanmoins, les gens venaient pour toucher les produits, pas pour acheter – ce qui montre l'exemple de la difficulté d'identification des « hauts revenus ».

Le « online marketing » a un avantage fort : il est à priori accessible à tout le monde, sous une condition d'avoir un ordinateur ou un autre appareil avec l'accès à Internet. Il est possible de s'en servir pour la vente par correspondance, si l'entreprise manque de ressources humaines pour les envoyer sur place.<sup>132</sup> Le choix du site Internet où la publicité sera affichée doit être cohérent avec le positionnement du produit et la cible

---

<sup>130</sup> VANDERCAMMEN, Marketing, 2011, p. 483

<sup>131</sup> MACHKOVA, Mezinarodni marketing, 2006, p. 192-194

<sup>132</sup> CROUE, Marketing international, 2015, p. 474

choisie. La publicité sur Internet génère souvent des coûts moins importants qu'une campagne « classique ». <sup>133</sup>

#### 4.5.3 Comment établir un budget communication ?

Avant d'établir un budget communication, il faut déterminer la stratégie de communication sur le marché étranger. On va d'abord faire une étude sur les différences possibles entre le marché local et le nouveau marché. La prochaine étape sera de faire une segmentation et choisir une cible, donc de créer un profil type. On va évaluer la pertinence de notre message, ce que l'on voudra communiquer et quels sont les traits importants à communiquer. C'est ainsi que la détermination du budget arrive. Juste après l'entreprise créera un message de base avec les mots clés, elle choisira une stratégie optimale et une agence de communication, soit locale soit internationale. Le message sera diffusé et ensuite on évaluera la performance. Si on retrouve des écarts importants ou des insuffisances, on retournera à la première étape. <sup>134</sup>

L'entreprise possède plusieurs possibilités pour établir son budget communication de manière efficace. Elle peut lui accorder un *pourcentage de son chiffre d'affaire*. Ce sont donc les ventes sur le marché ciblé qui vont déterminer l'amplitude de la communication. Si les ventes diminuent, l'impact publicitaire diminuera également – ceci peut se présenter comme une méthode limitante dans le cas où l'entreprise lance un nouveau produit ou commence son activité sur un nouveau marché. L'entreprise peut *s'aligner sur le budget communication de ses concurrents* – une méthode assez risquée sur un nouveau marché étranger, étant donné que le nouvel entrant ne possède pas les mêmes relations avec les consommateurs, que les entreprises déjà présentes sur le marché. Un budget de communication peut être fixé *en fonction des objectifs*. Il faut d'abord déterminer des objectifs de la publicité et ensuite évaluer les procédures nécessaires pour les atteindre. A la fin on estime les coûts nécessaires pour réaliser les opérations. Cette méthode peut être très pertinente dans les marchés étrangers. La dernière possibilité que l'on aborde dans cette problématique c'est une *analyse comparative*. En réalisant cette option, il faut trier les marchés en catégories et à

---

<sup>133</sup> <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Btissam-III>

<sup>134</sup> [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m5/mezinarodni\\_marketingova\\_komunikacni\\_politika.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m5/mezinarodni_marketingova_komunikacni_politika.pdf)

partir de cette catégorisation, on peut appliquer différentes méthodes de budgétisation pour chacun des groupes. C'est une méthode adéquate pour les entreprises ayant des nombreux marchés.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup> <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Btissam-II>

## **5. Cas de l'Essentiel de Lavande**

Dans la partie pratique je vais parler du cas de l'entreprise L'Essentiel de lavande, où j'ai pu réaliser mon stage de fin d'études en tant qu'Assistante commerciale et marketing. Je vais décrire ses approches pour gagner une nouvelle clientèle sur le marché du Moyen Orient, à Dubaï, l'un des 7 Emirats Arabes Unis.

### **5.1 L'Essentiel de lavande**

L'Essentiel de Lavande est une entreprise située à Clansayes, dans la Drôme provençale au sud de la France, spécialisée dans le secteur d'activité de parfumerie et de produits de beauté. Odile TASSI a commencé cette activité en 2009, en cultivant les champs de lavande Fine et de lavandin, sur un Domaine de 5 hectares permettant une quantité suffisante pour débiter son expérience. Tout au début elle ne proposait que des huiles essentielles de lavande fine et de lavandin, en gouttes, en spray et en roll-on.

Dès l'année 2011 elle a développé ses premiers produits cosmétiques – le beurre de karité, l'exfoliant, le démaquillant, la crème pour les mains et le savon solide en coopération avec Biotechmer, un laboratoire breton. Petit à petit, elle a su enrichir sa gamme cosmétique qui compte au total 19 produits aujourd'hui et elle n'arrête pas le développement. En ce moment, les préparations pour le lancement d'un après-shampooing, un shampooing et un baume à lèvres sont en cours. Les produits de la marque l'Essentiel de lavande proposent des odeurs délicates, fidèles à la lavande en détruisant le cliché de l'image de la lavande dans l'armoire des grand-mères. Les produits gardent les vertus bienfaites de la lavande, en les associant à d'autres éléments pour la meilleure composition de chacun des articles. Grâce à l'évitement des produits chimiques dans les champs, certains produits pourront être labélisés BIO à partir de la nouvelle récolte de 2016.

La rencontre avec Jean-Claude Gigodot, artiste nez, a permis une création du produit unique – l'eau de parfum appelée « Lavande d'hiver » qui pique la curiosité des consommateurs et qui a conduit à l'élargissement de la gamme au savon douche et lait corporel pour accompagner ce parfum.

Pour gagner de nouveaux clients, l'Essentiel de Lavande fait de l'agrotourisme en proposant des tours éducatifs pour faire découvrir les différences entre les variétés de la lavande fine et du lavandin, leurs vertus, dans un environnement qui fait rêver. L'entreprise attire l'attention grâce à la participation aux événements locaux (De ferme en ferme), aux reportages fréquentes à la télévision française (TF1 ou le télématin de France2 cette année) ou à l'étranger (Allemagne).

L'analyse SWOT de l'entreprise l'Essentiel de Lavande peut être suivante :

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité BIO, produit naturel</li> <li>• Propose deux sortes de lavande</li> <li>• Rendements EdL augmentent</li> <li>• Gamme en développement</li> <li>• Prix conforme au marché</li> <li>• Distribution via le site web – accessible de partout</li> <li>• Présence dans les médias (Carnets de Julie, National Geographic)</li> <li>• Participation aux événements locaux et internationaux (salons, marchés de Noël)</li> <li>• Domaine : l'emblème (ferme, champs autour,...)</li> <li>• Proposition des visites sur le Domaine (pour faire voir, expliquer la passion, le métier et donc convaincre)</li> <li>• Forte notoriété au niveau local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque « homogène », manque de la différenciation des produits</li> <li>• Produit au lavandin (mauvaise image ?)</li> <li>• Obligation d'acheter la matière première aux producteurs locaux (manque de production)</li> <li>• Distribution assez limitée (domaine, marché)</li> <li>• Site web pas très développé, référencement du site sur Google insuffisant</li> <li>• Forte saisonnalité</li> <li>• Faible notoriété en dehors de la Drôme</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La France est l'un des plus grands producteurs de la lavande (savoir-faire français)</li> <li>• Les plus grands consommateurs: USA, Canada, Inde, Japon, Allemagne, Suisse, Australie, Autriche, Chine<sup>136</sup></li> <li>• Des accréditations AOP, BIO</li> <li>• Plusieurs canaux de distribution possibles/plusieurs cibles</li> <li>• Lavande française – attire les étrangers, symbole de la Provence, garantie de qualité et de luxe pour les étrangers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'arrivée de la lavande concurrentielle – le premier producteur est la Bulgarie</li> <li>• Le prix français est souvent plus important qu'à l'étranger</li> <li>• Des essais pour trouver des substituts chimiques</li> <li>• La perception de la lavande est moins importante pour les français (il ne s'agit pas d'un produit de luxe)</li> <li>• La concurrence importante dans la région</li> </ul>

<sup>136</sup> <http://www.cihef.org/filiere/economie-marche-offre-concurrence>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque « Made in France » ou « Made in Provence »</li> <li>• L'utilisation de la lavande ailleurs que dans l'aromathérapie/cosmétique (cuisine, déco)</li> </ul>	
---	--

Se situant dans un environnement très concurrentiel, l'Essentiel de Lavande n'arrête pas de se développer sur le marché, notamment au niveau international, par exemple en participant aux marchés de Noël dans les pays voisins. La première participation au marché de Noël a eu lieu à Montreux, en Suisse, en 2012. En 2015, suite au succès de cet événement, Odile TASSI a décidé de participer de nouveau et d'ajouter le marché de Noël à Bruxelles. Cette année, 2016, elle participera à 6 marchés de Noël – Aix-la-Chapelle, Bruxelles, Munich, Montreux, Liepzig et Vienne. On peut constater une forte concentration aux marchés dans les pays germaniques – l'explication peut être simple. C'est grâce à une forte tradition de ces événements dans les pays. Et c'est également grâce à la participation au marché de Noël de Montreux, que Odile TASSI s'est intéressée au marché du Moyen Orient, plus précisément à Dubaï. Ayant eu un beau succès et des retours très positifs des clientes venant de la péninsule Arabique, elle a décidé de découvrir mieux ce nouveau marché à fort potentiel.

La possibilité de progresser sur un nouveau marché semble très opportune à l'entreprise qui travaille les produits à la lavande. Suite aux études réalisées, les français n'associent pas une forte valeur à la lavande, car il s'agit d'un produit de base. Pour les touristes, les étrangers, il s'agit au contraire d'un produit attirant. Les champs de lavande en Provence font partie de l'image de la France, à côté de Paris et la côte d'Azur. Ils sont à la recherche des champs de lavande, des produits à la base de lavande et non pas seulement pendant leurs vacances dans le sud de la France. Le produit à la lavande garde toujours une belle image de la Provence et attire le consommateur qui veut avoir un petit côté charmant de la Provence chez lui.

## 5.2 Marché de la lavande

La lavande et sa production est devenue l’emblème du Sud-Est de la France, avec une production de 32 tonnes d’huile essentielle en 2010, ce qui représenté environ 42% du marché mondial. Les principaux concurrents se trouvent en Bulgarie, en Chine, en Ukraine et en Moldavie. La tendance de la production française est néanmoins à la baisse, de moins de 60% en 5 ans pour la France et de moins de 67% pour la production mondiale. Les raison principales sont surtout les cultures et les problèmes climatiques (gel, sécheresse). Les producteurs de lavande peuvent profiter de la marque AOP – appellation d’origine protégée afin de valoriser la lavande fine produite en Provence (il y a néanmoins des critères à respecter – la zone, l’altitude, la qualité) ou du BIO.

Il existe environ 400 variétés de la lavande partout dans le monde, mais les plus recherchés dans le milieu cosmétique ou parapharmaceutiques sont la lavande Fine (*lavandula angustifolia*), la lavande Aspic (*lavandula latifolia*) ou le lavandin (*lavandula angustifolia x latifolia*). Le lavandin est un hybride naturel, créé par la pollinisation entre la lavande Fine et la lavande Aspic, ce qui lui permet de garder des vertus de ces deux plantes.

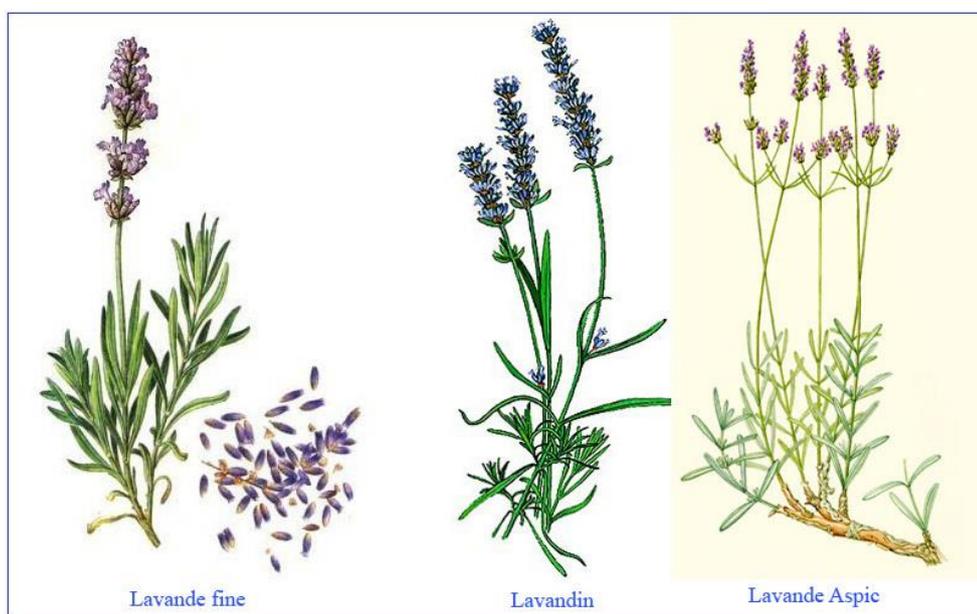


Figure 9 : Les différentes variétés de lavande<sup>137</sup>

<sup>137</sup> <http://www.hubert35.net/2015/04/le-luberon-la-lavande.html>

La distribution se fait soit directement (négoce, vente directe), par un intermédiaire de coopératives ou par des négociants. La mise en marché se réalise à travers un circuit de distribution court ou par plusieurs intermédiaires.

La lavande n'est pas utilisée uniquement dans les savons, les huiles essentielles ou dans les sachets pour parfumer les armoires. Elle est très souvent utilisée dans les parfums de luxe (Old English Lavender de Yardley, Mâle de Jean-Paul Gauthier, etc.), grâce à son parfum délicat. Elle sera ensuite utilisée dans les produits de soin du visage, du corps, des cheveux, etc. On en trouvera dans les produits des industries parfumantes (Nivea, Yves Rocher, L'Occitane, etc.) ou chez des producteurs/vendeurs (Bleu Provence, Château du bois, l'Essentiel de Lavande). Il faut noter que les cas précédents utilisent souvent la lavande fine, alors que le lavandin, son clone, est employé souvent dans les savons, lessives, parfums moyens, etc., surtout pour son coût plus faible. Mais il a une utilisation significative dans le monde de la cosmétique, il est reconnu pour ses vertus cicatrisantes, aseptisantes et calmantes les douleurs. Le problème du lavandin est dans la méconnaissance du sujet par les consommateurs qui croient qu'il s'agit d'un produit « bas gamme » ou un sous-produit, alors que c'est une plante ayant des vertus très positives.

Les clients principaux sont surtout des touristes (en moyenne 80% de la vente directe pour 20% des clients locaux), soit français (qui gardent souvent une image de produits moyens de gamme), soit des Italiens, Espagnols, Allemands, Anglais, Belges, Suisses ou Néerlandais. Les Chinois constituent une clientèle à ne pas oublier. Les personnes sont en recherche des produits de qualité, naturels, aux vertus médicinales et bien-être. Les produits de lavande évoquent souvent une image « retro ». Les producteurs (L'Essentiel de Lavande, Château du bois), ainsi que des grandes marques cosmétiques (l'Occitane, Durance) essaient de moderniser cette image, en ciblant les Françaises de plus de 40 ans et en gardant un positionnement « nature » et « Provence ». Cette image disparaît aux yeux des consommateurs étrangers (certains produits sont vendus à l'étranger surtout pour l'image de la Provence) et sont considérés comme « tendance » ou « luxe ».<sup>138</sup>

---

138

<http://www.franceagrimer.fr/content/download/20921/170762/file/politique%20de%20communication.pdf>

### 5.3 Marché cosmétique à Dubaï

Le marché des parfums et des cosmétiques est en pleine croissance aux EAU.<sup>139</sup> Les EAU sont un marché porteur, ils importent une très grande quantité de parfums et cosmétiques pour répondre à la demande de la population résidente et pour la réexportation. La France est très active sur le secteur avec environ 50% de part de marché (on remarque une très bonne image des parfums et produits cosmétiques) et la communauté française est très présente sur le territoire (environ 17 000 Français à Dubaï et 7 000 à Abu Dhabi). Les consommateurs préfèrent acheter les produits avec lesquels ils ont une certaine expérience, suite à une recommandation. Les tendances en ce moment sur le marché sont les produits naturels, les produits personnalisés et les nouveautés. Mais la nouveauté absolue, ce sont les produits cosmétiques « halal », certifiés par le gouvernement de Dubaï.<sup>140</sup>

Le Moyen Orient représente le marché de beauté qui évoluera le plus vite au monde, avec une croissance régionale prévue de 6.4% pendant les prochains 5 ans à venir, et celui des EAU est prévu de progresser de 5.8% par an, suite aux prévisions basées sur les trends économiques. On constate une forte croissance des parfums, ainsi que des produits pour les cheveux/corps, maquillage ou les produits destinés aux hommes.<sup>141</sup>

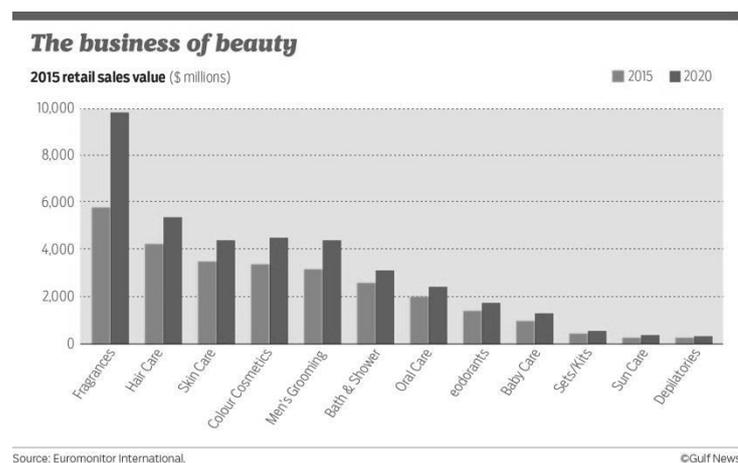


Figure 10 : La croissance attendue sur le marché cosmétique. L'image téléchargée du site [www.gulfnews.com](http://www.gulfnews.com)

<sup>139</sup> Émirats Arabes Unis

<sup>140</sup> Source interne de l'entreprise l'Essentiel de Lavande

<sup>141</sup> <http://gulfnews.com/business/sectors/retail/middle-east-world-s-fastest-growing-beauty-market-1.1716845>

La consommation en chiffres est assez élevée également : les résidents dans les EAU ont dépensé environ 1 445 milliards de dollars au cours de l'année 2014, ce qui nous amène aux prévisions qui vont augmenter jusqu'en 2 milliards de dollars dans les 5 années suivantes. D'après les études réalisées, les personnes avec des revenus élevés dépensent environ 700\$ par mois pour les parfums et les huiles essentielles et environ 500\$ pour les produits cosmétiques provenant de l'Occident. La population des EAU avait eu des envies de rester fidèles aux marques connues, traditionnelles. Mais cette population devient de plus en plus ouverte aux nouveautés, pour découvrir des marques inconnues et le marché devient donc une porte ouverte pour les entreprises qui veulent essayer de réussir sur le nouveau marché du Moyen Orient. Dubaï devient un marché « test ». Grâce au développement des technologies, notamment d'Internet, les gens peuvent accéder plus facilement aux informations et se renseigner sur les marques qu'ils ne connaissent pas traditionnellement dans leur environnement. Ce marché est très sensible aux nouveautés et au packaging, et est de plus en plus en recherche des produits naturels.<sup>142</sup>

En ce qui concerne des segments, les hommes et les femmes consomment à peu près les mêmes quantités au niveau des parfums et des produits pour les soins de cheveux, par contre les femmes sont plus sensibles à acheter des produits pour la peau, alors que la consommation générale des produits de soins (visage, peau, barbe) est plus élevée chez les hommes. Dubaï est l'endroit qui accueille tous les ans l'un des plus grands événements dans l'environnement cosmétique – « Beautyworld Middle East ». Un salon qui rassemble 1 540 expositeurs de 60 pays du monde sur un espace de 48 600m<sup>2</sup> les nouveautés et les tendances pendant environ trois jours. Les exposants peuvent présenter les produits cosmétiques pour la peau, pour les cheveux, les produits de beauté, les parfums, les matières premières, les équipements pour les professionnels et pour les spas.<sup>143</sup>

Le marché avec le plus grand succès, c'est toujours le marché de parfums avec environ de 19% de toutes les ventes dans le secteur du Moyen Orient en 2013, selon Euromonitor International. Avant, il suffisait d'avoir une forte campagne publicitaire

---

<sup>142</sup>

[http://www.chalhoubgroup.com/uploads/pdf\\_file/BW\\_Confidential\\_Market\\_Watch\\_Middle\\_East\\_Nov\\_Dec\\_2014.pdf](http://www.chalhoubgroup.com/uploads/pdf_file/BW_Confidential_Market_Watch_Middle_East_Nov_Dec_2014.pdf)

<sup>143</sup><http://www.emirates247.com/news/emirates/uae-residents-spend-billions-on-personal-care-2015-05-23-1.591594>

pour arriver à vendre suffisamment le produit proposé. En ce moment, les consommateurs deviennent de plus en plus exigeants et le prix élevé doit être justifié par une qualité supérieure des ingrédients et des valeurs ajoutées au produit – les consommateurs commencent à avoir une expérience quant à l'origine des produits et des matières premières utilisées. C'est un marché fascinant pour les exportateurs des parfums, mais qui reste néanmoins peu développé comparé aux producteurs locaux qui possèdent une vraie expertise dans la fabrication des parfums.

Le marché des produits « skincare », les produits pour le soin du corps et de la peau, se présente comme le plus compétitif, proposant des produits qui ne sont pas traditionnellement utilisés par les consommateurs locaux. Ceci présente une vraie opportunité pour les marques de développer un nouveau marché ou de redonner une nouvelle chance au produit, qui dans le marché d'origine se situe dans la phase de maturité/déclin. Le problème est souvent dans la mauvaise éducation de la population en utilisation des produits de soin. Souvent, ils peuvent acheter une crème très chère d'une marque connue, grâce à leur pouvoir d'achat, mais ils vont aller chercher un démaquillant de base dans le supermarché le plus proche. C'est-à-dire, les producteurs des produits cosmétiques doivent développer des campagnes pour encourager et pour donner des bases aux consommateurs, dans l'utilisation des produits cosmétiques, adaptés à leurs peaux et besoins. C'était le cas de Séphora, qui a lancé une campagne d'aide pour les consommateurs qui peuvent venir dans la boutique, sans obligation d'acheter, pour se faire accompagner dans leurs choix et pour se laisser conseiller (la boutique à Dubaï est celle qui a le deuxième chiffre d'affaires le plus développé, après celle des Champs-Élysées).<sup>144</sup>

Une des raisons pour lesquelles le marché se développe de façon pérenne s'explique justement par le fait que le réseau de distribution est très bien organisé :

- Les importateurs/distributeurs du secteur de la beauté (parfums et/ou cosmétiques) représentent de nombreuses marques internationales (de façon exclusive) et certaines possèdent même des structures de vente au détail (magasins spécialisés, boutiques)

---

144

[http://www.chalhoubgroup.com/uploads/pdf\\_file/BW\\_Confidential\\_Market\\_Watch\\_Middle\\_East\\_Nov\\_Dec\\_2014.pdf](http://www.chalhoubgroup.com/uploads/pdf_file/BW_Confidential_Market_Watch_Middle_East_Nov_Dec_2014.pdf)

- Les salons et instituts de beauté qui eux sont non seulement utilisateurs mais également des vendeurs de produits.<sup>145</sup>

#### Moyens de promotion

- Salons professionnels - le cas de Beauty World, Dubaï Derma, proposent souvent une bonne base pour introduire des produits étrangers sur le marché
- Journaux et magazines féminins
- Made in France – un signe de qualité et de bonne réputation
- Echantillons – les clients aiment essayer et tester les produits pour découvrir et être sûrs que le produit convient
- Prospections – l’anglais est assez répandu, les étiquettes peuvent être écrites en anglais, les documents commerciaux se font souvent en anglais et arabe. Il est également conseillé d’éviter les périodes d’été (juillet/août) à cause de la chaleur, ainsi que la période du ramadan

### **5.4 Comment importer les produits à Dubaï ?**

Pour tout l’acte de l’importation, il faut pouvoir bénéficier d’un intermédiaire d’un importateur, une personne physique ou morale émirienne, qui bénéficie d’une licence de trading. Les produits cosmétiques et parfums sont libres à l’importation, sauf les produits ayant une indication médicinale et qui entrent dans la catégorie « medicated cosmetics ». Les produits de cette catégorie nécessitent un enregistrement auprès « Drug Control Department » du ministre de la Santé.

Pour exporter les marchandises, il faut ensuite établir un dossier comprenant un formulaire « Product labelling for cosmetics », un certificat de santé, un certificat de vente libre et un rapport d’analyse du pays d’origine. Les documents requis pour l’exportation sont les factures commerciales (en anglais, en 4 exemplaires, avec les rabais sur les prix, les poids, les quantités, les prix unités et totaux), un certificat d’origine, la liste de colisage, le titre de transport.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Source interne de l’entreprise l’Essentiel de Lavande

<sup>146</sup> <http://www.dgae.gov.pf/wp-content/uploads/pdf/emiratarabecosmetiques.pdf>

## **Les normes d'étiquetage**

Parmi les mentions obligatoires on retrouve notamment : nom de la marque, nom du fabricant, ingrédients, poids, dates de production et d'expiration (mois et année), conditions de stockage, instruction d'usage, précaution d'utilisation, code bar, illustrations conformes aux mœurs du pays.<sup>147</sup>

### **5.5 L'Essentiel de Lavande sur le marché à Dubaï**

L'entreprise a vu un nouveau marché potentiel lors de sa participation au marché de Noël à Montreux, en Suisse, où une forte clientèle provenant des EAU venait acheter les produits naturels. Comme on a pu voir dans l'étude de marché, les émiratiens commencent à favoriser les produits naturels, à découvrir des nouvelles tendances et l'image de la Provence avec un petit signe « made in France » devient attirante. Odile TASSI a donc fait appel à French Business Council à Dubaï pour l'aider à déterminer les distributeurs potentiels.

Les négociations sur le marché à Dubaï se font très régulièrement en anglais et il faut compter avec certaines limitations – un décalage horaire ou le fonctionnement différent de la semaine (leur week-end est vendredi et samedi, ce qui en laisse 4 jours par semaine pour la communication depuis l'Europe). Il est préférable d'organiser des réunions ou des rendez-vous pour faire connaissance avec le nouveau partenaire afin d'établir une relation de confiance.

#### **5.5.1 Segmentation**

Le segment choisi de l'Essentiel de Lavande au niveau géographique est donc celui de Dubaï, en EAU. Il s'agit d'un émirat, mais surtout d'une ville cosmopolitaine qui réunit plusieurs cultures et propose donc une large échelle de consommateurs potentiels. On trouve une forte population masculine à Dubaï (puisque il s'agit du résultat d'une forte main-d'oeuvre masculine), mais les femmes sont néanmoins assez

---

<sup>147</sup> Source interne de l'entreprise l'Essentiel de lavande

présentes. La tranche la plus intéressante pour les produits de l'Essentiel de Lavande est celle entre 20 et 40 ans. Il s'agit d'un produit de qualité avec un prix plutôt élevé, notre segment devra donc avoir un certain pouvoir d'achat. Le consommateur n'est toujours pas forcément fidèle à une marque, il a envie de découvrir des nouveautés et il est assez sensible à l'environnement.

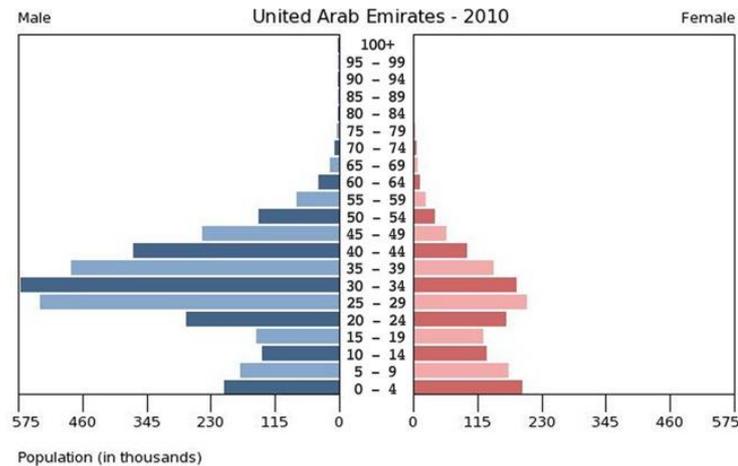


Figure 11 : Les statistiques démographiques à Dubaï  
<http://www.mercatornet.com/demography/view/14749>

### 5.5.2 Ciblage

La cible idéale c'est une femme de plus de 25 ans, qui s'intéresse aux nouveaux produits et aux produits tendance – à la mode (produit naturel), qui a envie de découvrir, qui a une sensibilité envers la nature et les produits naturels, qui peut être intéressée par des marques de niche – développement de la curiosité.

Les cibles secondaires sont les hommes, car les produits cosmétiques sont pour la plupart « unisex » et puisque les hommes, suite aux études, deviennent des consommateurs de produits cosmétiques à haut potentiel.

Il est possible d'adopter le ciblage de suivre sur ce marché, car l'Essentiel de Lavande vise la même catégorie de consommateurs que l'Occitane, déjà bien présent sur le marché à Dubaï. L'atout de l'Essentiel de Lavande peut être ensuite le fait qu'il s'agit d'une petite marque de niche avec son côté « producteur, tradition, spécialiste »

que le consommateur, suite à une bonne politique de communication, pourrait avoir envie de découvrir de plus près.

### **5.5.3 Positionnement**

L'Essentiel de Lavande a choisi de cibler le segment des cosmétiques naturels, plutôt haut de gamme. Le positionnement est donc basé sur l'idée d'apporter le meilleur de la Drôme Provençale aux consommateurs, d'apporter un produit exclusif avec tous les effets bienfaisants traditionnels que la lavande et d'autres. Le nom de la marque « L'Essentiel de Lavande » évoque que les produits amènent la substance la plus importante de lavande, qu'ils nous donne l'essentiel, dont on a le plus besoin pour notre bien-être – une forte image de la marque fait ensuite partie du positionnement.

### **5.5.4 Marketing mix**

#### **Produit**

L'Essentiel de lavande possède un nom universel – c'est bien pour ça que le nom de la marque a été choisi. On va dans l'essentiel, au fond de la plante et on prend le mieux, de ce que l'on a besoin le plus. C'est le cœur même, on est focalisé sur l'essence même, sur quelque chose d'important.

En ce qui concerne les produits mêmes, il n'y a pas besoin de faire des changements radicaux. Les produits pourraient être distribués directement sur le marché, il n'y a pas besoin de beaucoup de modifications. Etant donné que les étiquettes sont déjà écrites en anglais (seules les contre-étiquettes ont été modifiées pour ajouter des explications sur les produits en anglais), ceci correspond à la demande du marché (les étiquettes en anglais ou en arabe pour le marché local. Vu qu'il s'agit d'une première tentative et que les volumes prévus pour le début ne sont pas très importants, on pourra se contenter avec cette solution.).

Une vraie adaptation arrive avec de l'emballage du roll-on avec de l'huile essentielle de lavandin dedans - un étui pour améliorer le packaging et pour proposer un

côté informatif avec quelques possibilités d'usages, sans en faire trop car ça risque de passer pour un médicament. La petite boîte/emballage permet de mettre en valeur un produit simple et peu explicite et le pouvoir reclasser pour un produit plus luxueux qu'un simple roll-on. On propose un étui affichant un champ de lavande (le symbole de la Provence, un endroit de rêve et de vacances, accompagné d'un endroit de production qui est donc bien situé en France) avec quelques allégations – mettez le produit sur les piqûres d'insectes, etc. En ce qui concerne les conseils d'usage, il faut être méfiant. Si on en donne beaucoup, on risque de passer pour un produit médical ou lieu d'un « simple » produit cosmétique.

Pour les autres produits, il n'y a pas de changement de prévu. Une possibilité s'ouvre, c'est de faire une gamme découverte avec des quantités format voyage (les flacons de 30ml, notamment pour le savon, shampoing ou bien le lait corporel).

## **Prix**

Pour choisir un prix sur le nouveau marché étranger, où le pouvoir d'achat est assez élevé, on peut pratiquer le cas du prix de la valeur perçue. L'entreprise vend à un segment choisi le produit de la qualité demandée pour le prix d'après les estimations (comment le marché perçoit ce produit ?). Les prix déterminés pour le marché à Dubaï ont également été choisis suite à une étude concurrentielle pour en faire une sorte de l'alignement sur la concurrence (l'Occitane – le prix d'Occitane en Europe varie en moyenne de 43% par rapport à celui de Dubaï ; Codali) pour trouver un juste prix restant dans la moyenne des produits premium.

## **Distribution**

Au niveau de la distribution, il y a plusieurs possibilités où on peut essayer de vendre nos produits. Les clients ayant envie d'acheter un produit cosmétique se dirigent le plus souvent vers les pharmacies, dans les spas (il s'agit d'un moyen assez efficace car aller dans un spa, c'est presque comme aller acheter son pain – une activité normale, fréquente et en plein développement. Chaque hôtel haut de gamme propose son propre concept de spa, ce qui en devient un moyen de communication efficace pour attirer la

clientèle. Dubaï compte environ 120 spas et est devenu l'une des principales destinations au monde pour le tourisme de spa. Il s'agit donc d'un segment à ne pas négliger.), dans les « stores » (les magasins spécialisés, pour les produits BIO par exemple) ou dans les supermarchés (mais ici nous ne sommes pas dans le même univers, ni dans le même segment). Les fortes marques internationales possèdent leurs propres réseaux de boutiques (l'Occitane, Sephora, etc.), mais ceci n'est pas envisageable pour une TPE.

En ce qui concerne les pharmacies, il n'y a pas de distinction entre les pharmacies et les parapharmacies comme en France. Les pharmacies possèdent une large offre de produits parapharmaceutiques, cosmétiques, mais assez peu d'huiles essentielles (on retrouve le plus souvent la lavande ou l'eucalyptus).

L'Essentiel de Lavande a pu bénéficier de l'aide de French Business Council qui a organisé une série des rendez-vous avec des différents distributeurs. Au total il y en avait 8, les représentants des réseaux de pharmacies, des spas ou des boutiques BIO. Le distributeur le plus intéressé et le plus intéressant était Planet & Health First Pharmacy. Ce distributeur possède un propre réseau de distribution et de boutiques dans les EAU. Le distributeur devrait être partiellement responsable de la stratégie marketing pour promouvoir et vendre au mieux les produits confiés, informer l'entreprise des possibles restrictions sur le marché et sur tout le processus de la légalisation. Il devrait devenir le distributeur exclusif sur une période de 5 ans.

## **Promotion**

La lavande est une plante qui n'est pas suffisamment connue sur le marché de Dubaï et dans ses alentours. On se rend compte de son existence en France, on connaît des images des champs de lavande mais on ne connaît pas ses vertus. En s'appuyant sur les images ou sur une PVL, il faut montrer ses avantages et vertus au grand public et de leur permettre de faire connaissance.

La langue anglaise est souvent suffisante pour la communication, mais si on veut vraiment présenter la plante aux locaux, on préfère faire la publicité en arabe, pour justement faciliter la communication et la compréhension. Un présentoir est en cours de réalisation en ce moment. Ce présentoir devrait montrer de manière explicite ce que

c'est la lavande, d'accompagner le texte par son odeur (pour pouvoir également distinguer entre la lavande fine, le lavandin et la lavande de synthèse). Ce présentoir devient également un outil pédagogique autour de la plante. Les traductions seront également faites pour les petits marques-pages qui expliquent les différentes possibilités d'usages pour les huiles essentielles, par exemple. Le distributeur devrait être responsable de ces actes de traduction sur le marché.

Avant tout le lancement de la marque sur le marché à Dubaï, il sera préférable de se rendre sur place pour quelques jours, avant la période « test/découverte ». Au cours de cette mission, les 10 pharmacies distributeur de produits l'Essentiel de lavande seront visitées et un workshop sera donné. Il faut que les vendeurs puissent se familiariser avec le produit, qu'ils disposent de bonnes informations concernant les produits et qu'eux mêmes peuvent devenir un vendeur avec un fort potentiel et qu'ils soient une véritable aide au client qui ne connaît pas le sujet, mais qui a justement envie de découvrir cette petite marque de niche.

Ce qu'il faut communiquer aux gens locaux, ce sont les valeurs : le fait qu'il s'agit d'un produit authentique, provenant directement des champs de lavande situés dans le sud de la France. Il faut mettre en avant le fait que l'on parle d'une marque de niche à fort potentiel avec des produits de haute qualité, composés des ingrédients choisis avec un grand soin. Il faut mettre en avant la passion et l'amour que l'on donne dans le métier. On retrouve le nom de la ville de Clansayes et la France sur tous les produits – pour la communication sur les flyers ou sur le présentoir il faut néanmoins ajouter la Drôme provençale ou la Provence, car c'est un endroit bien connu à l'étranger, qui fait vendre.

Puisque les consommateurs ont la tendance à acheter plus de produits qu'ils connaissent ou avec lequel ils ont une certaine expérience positive, les échantillons pourraient être envisagés.

## Conclusion

Le but de ce mémoire de master sur le thème « L'adaptation d'une marque française sur un marché international » est de présenter les spécificités au niveau marketing dans le développement d'une marque sur un nouveau marché étranger et de démontrer à quoi elle devrait penser pendant en effectuant un tel développement. La première partie théorique permet de démontrer les démarches à prendre en compte et la deuxième partie est ciblée sur un cas pratique, un TPE L'Essentiel de Lavande, qui a su adapter son marketing mix pour un développement réussi sur un marché très différent de celui qui l'entoure au quotidien.

Nous avons donc pu découvrir différentes démarches d'une entreprise qui souhaite développer son potentiel sur un nouveau marché étranger. Se développer de cette manière n'est pas toujours une action très simple, si on veut réussir et si on souhaite de continuer une telle aventure. Le développement à l'international ne représente pas une opportunité uniquement pour les firmes multinationales, c'est une possibilité ouverte à tous.

Nous pouvons nous poser la question de la nécessité de l'adaptation de la marque, du produit. Nous avons trouvé que les grandes multinationales préfèrent d'avoir une politique de standardisation, mais ceci n'est pas le fait à chaque fois. Le produit peut rester le même, mais il faudra par exemple adapter le contenu des étiquettes pour les faire traduire dans la langue du pays ciblé pur respecter les normes législatives du pays.

L'adaptation des produits est néanmoins le cas de l'Essentiel de Lavande, qui a été obligé de faire traduire des contre-étiquettes de ses produits en anglais (pour qu'elles soient conformes aux lois locales) et qui a proposé un nouvel emballage pour l'un de ses produits phares, le roll-on. La méconnaissance de la lavande sur le marché du Moyen Orient et l'infidélité deviennent un vrai challenge pour cette petite entreprise, qui devrait néanmoins réussir en choisissant une forte politique de communication axée sur la promotion de ses produit et en trouvant un bon moyen de fidélisation de cette clientèle.

## Résumé

Předmětem této diplomové práce na téma "L'adaptation d'une marque française sur un marché international" je nastínit různá specifika, která společnost může potkat, pokud se rozhodne rozvinout se na mezinárodním trhu a na co všechno by měla při svém rozvoji myslet, a to především z hlediska marketingu.

Práce je rozdělená do dvou částí, a to na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části je vysvětlen pojem mezinárodní marketing a rovněž jeho spojitost s kulturními odlišnostmi a nutností znalosti cílové kultury. Následně jsou osvětleny pojmy jako jsou segmentace, stanovení cílů či umístění značky/produktu v rámci trhu. Hovoříme rovněž o důležitosti značky a jejím významu v kontextu mezinárodního marketingu. Poslední část je věnovaná marketingovému mixu, tudíž produktu, ceně, distribuci a reklamě.

Část praktická se zabývá případem francouzské firmy, která se rozhodla rozšířit své působení a získat novou klientelu na území Blízkého Východu, především v Dubaji. Rozhodnutí vydat se na tento trh bylo učiněno po několikaleté zkušenosti se zákazníky z této oblasti, které na vánočních trzích ve švýcarském Montreux hojně nakupovaly právě produkty na bázi levandulového esenciálního oleje. Firma tudíž uskutečnila setkání s několika možnými distributory a provedla několik adaptací svých produktů, především překlad etiket do angličtiny a vytvoření obalu pro "základní" produkt - roll-on. Vzhledem k nízké a téměř neexistující znalosti levandule a jejího použití je nutná obsáhlejší komunikační politika, která by měla umožnit lepší pochopení a seznámení se s levandulí na trhu v Dubaji a která by měla rovněž vést ke zvýšení věrnosti zákazníků na tomto cílovém trhu.

## Bibliographie

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

BRUN, P. *Marketing International*. Ellipses Marketing, 2014. ISBN 2-7298-8993-0

CATEORA, P. *International Marketing*. McGraw-Hill/Irwin Companies, 2011. ISBN 987-0-07-352994-3

CROUÉ, C. *Marketing International. Un consommateur local dan sun monde global*. 2015. ISBN 978-2-8041-9010-1

HELUS, Z. *Úvod do psychologie*. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0

JAKUBIKOVA, D. *Strategický marketing*. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

JOLIVOT, A-G. *Marketing International*. Dunod, 2013. ISBN 978-2-10-059919-6

LOTH, D. *Marketing International*. Publibook, 2004. ISBN 2-7483-0602-3

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X

MASSABIE-FRANCOIS, M. *Commerce International. Marketing*. Bréal, 2009. ISBN 978-2-7495-0855-9

MAYRHOFER, U. *Marketing International*. ISBN 2-7178-4833-9

PŘENEK, T. *Mezinárodní marketing a informační technologie*. Wolters Kluwer ČR, 2011 ISBN 978-80-7357-690-5

PRIME, N. USUNIER, J-C. *Marketing International*. Vuibert, 2004. ISBN 978-2-7117-7566-8

VANDECAMMEN, M. *Marketing: L'Essentiel pour comprendre, décider, agir*. De boeck, 2011. ISBN 978-2-8041-6315-0

## Sources électroniques

Geert Hofstede. *Culture* [online]. [cit. 2016-07-10]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.nl/culture>

Revu-Signes. *Le concept de culture : une nécessité absolue en sciences humaines ?* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://www.revue-signes.info/document.php?id=3294>

Mendelova univerzita. *Geert Hofstede* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=45070](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=45070)

Geert Hofstede. *National Culture* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Eliane KARSAKLIAN. *Le marketing international. Stratégie globale, campagne locale* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137752/Chap2\\_Karsaklian.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708137752/Chap2_Karsaklian.pdf)

M BD Consulting. *Stratégies de croissance: La Stratégie Internationale* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.mbdconsulting.ch/fr/blog/strategie/strategies-de-croissance-la-strategie-internationale/#.VqkrNvnhC00>

FinExpert. *Chcete podnikat také na zahraničních trzích?* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/chcete-podnikat-take-na-zahranicnich-trzich>

Sidney Okolo. *Risks in International Business* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://ezinearticles.com/?Risks-in-International-Business&id=1331702>

Frenkel Ten Hofstede. *International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relation* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://faculty.mcombs.utexas.edu/frenkel.terhofstede/publpapers/jmr%201999.pdf>

Frenkel Ten Hofstede. *International Market Segmentation: Issues and Perspectives* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Frenkel\\_Ter\\_Hofstede/publication/228794523\\_International\\_market\\_segmentation\\_issues\\_and\\_perspectives/links/00b7d537ab61dd1b14000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Frenkel_Ter_Hofstede/publication/228794523_International_market_segmentation_issues_and_perspectives/links/00b7d537ab61dd1b14000000.pdf)

RNDr. Tomáš Raiter. *SEGMENTACE TRHŮ, TARGETING, POSITIONING A BENCHMARKING* [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://honors.vse.cz/data/Semin%C3%A1%C5%99-2-Segmentace2.pdf>

Foreign Trade. *Strategické plánování v mezinárodním marketingu* [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m3/strategicke\\_podnikani\\_v\\_mezinarodnim\\_marketingu.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m3/strategicke_podnikani_v_mezinarodnim_marketingu.pdf)

Purely Branded. *Why a Good Brand is Important to Your Marketing Strategy* [online]. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.purelybranded.com/insights/why-a-good-brand-is-important-to-your-marketing-strategy/>

Cours de Marketing. *Chapitre II - POLITIQUE DE PRODUIT* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: [http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-II#II\\_](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Piton-II#II_)

WEBMARKETING. *GARDEZ EN TÊTE LE CYCLE DE VIE DE VOTRE PRODUIT* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.webmarketing-com.com/2014/02/03/25900-gardez-en-tete-le-cycle-de-vie-de-votre-produit>

Auneg. *Les fonctions de la distribution* [online]. [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: [http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie\\_marketing\\_international/co/fonction.html](http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/773a5d3e-374f-4b01-ad44-a2201dc0663c/Strategie_marketing_international/co/fonction.html)

Cours de Marketing. *Chapitre III - LE MIX MARKETING* [online]. [cit. 2016-04-30]. Dostupné z: [http://marketing.thus.ch/loader.php?page=International-III#III\\_C](http://marketing.thus.ch/loader.php?page=International-III#III_C)

Ing. Aleš Marek, Ph.D. *Marketingová komunikace* [online]. [cit. 2016-05-25]. Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr\\_kam\\_mk\\_marek.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/pr_kam_mk_marek.pdf)

Foreign Trade. *Mezinárodní marketingová komunikační politika* [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: [http://www.foreigntrade.cz/modul\\_k2\\_m5/mezinarodni\\_marketingova\\_komunikacni\\_politika.pdf](http://www.foreigntrade.cz/modul_k2_m5/mezinarodni_marketingova_komunikacni_politika.pdf)

Le luberon. *La lavande* [online]. [cit. 2016-07-01]. Dostupné z: <http://www.hubert35.net/2015/04/le-luberon-la-lavande.html>

FranceAgriMer. *Politique de communication* [online]. [cit. 2016-07-08]. Dostupné z: <http://www.franceagrimer.fr/content/download/20921/170762/file/politique%20de%20communication.pdf>

GulfNews. *Middle East world's fastest-growing beauty market* [online]. [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://gulfnews.com/business/sectors/retail/middle-east-world-s-fastest-growing-beauty-market-1.1716845>

Emirates24. *UAE residents spend billions on personal care* [online]. [cit. 2016-07-12]. Dostupné z: <http://www.emirates247.com/news/emirates/uae-residents-spend-billions-on-personal-care-2015-05-23-1.591594>

## **Table des graphiques**

Figure 1: Exemple de segmentation chez Citroën

Figure 2 : Le triangle d'or du positionnement

Figure 3 : Choix d'une marque, d'après Keller

Figure 4 : Politique internationale des marques

Figure 5 : Le cycle de vie du produit, l'exemple classique

Figure 6 : Les différents cycles de vie de produits

Figure 7 : Le processus de communication

Figure 8 : Le modèle d'apprentissage publicitaire

Figure 9 : Les différentes variétés de lavande

Figure 10 : La croissance attendue sur le marché cosmétique

Figure 11 : Les statistiques démographiques à Dubaï

## Annotation

Příjmení a jméno autora	Bc. Veronika Zubkova
Název katedry	Filozofická fakulta
Název fakulty	Katedra romanistiky
Vedoucí práce	François Cassière
Počet znaků	165 650
Klíčová slova	Marketing international, adaptation, lavande, cosmétique, TPE française, Dubaï
Klíčová slova v angličtině	International marketing, adaptation, lavender, cosmetics, French Very Small Company, Dubai
Krátká a výstižná charakteristika práce	Ce mémoire de master présente les spécificités au niveau marketing dans le développement d'une marque sur un nouveau marché étranger et démontre à quoi elle devrait penser pendant en effectuant un tel développement. La partie pratique montre l'exemple d'une petite structure, spécialisée dans les produits à la base de lavande, comment elle procède sur le marché à Dubaï.
Krátká a výstižná charakteristika práce v angličtině	This master thesis presents specificities of marketing development in case of a new brand entering a foreign market. A theoretical part discusses marketing approaches that should be taken into consideration by the exporters. Consequently, these approaches are exemplified by a case study of a small-size company specialized in lavender products which has expanded to the market in Dubai, the United Arab Emirates.